

Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761114678071>

CA1
CS
- A55



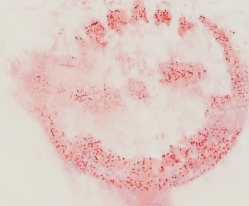
Public Service Commission
of Canada

Commission de la fonction publique
du Canada

27

Public Service Commission

Annual Report 1999-2000



**WE INVITE YOUR COMMENTS
ABOUT OUR ANNUAL REPORT.**

Fax: (613) 992-9352

Phone: National Capital Region Headquarters
(613) 992-9562

Internet: <http://www.psc-cfp.gc.ca>

E-mail: info-com@psc-cfp.gc.ca

This report is available in Braille and large print.

© Minister of Public Works and
Government Services Canada, 2000

Cat. No. SC1-2000

ISBN 0-662-65088-3

The Honourable Sheila Copps, P.C.
Minister of Canadian Heritage
House of Commons
Ottawa, Ontario
K1A 0A6

Dear Minister:

We have the honour of asking you to transmit for tabling in Parliament the report of the Public Service Commission of Canada for the 1999-2000 fiscal year.

It is submitted to Parliament in accordance with section 47 of the *Public Service Employment Act* (Chapter P-33, Revised Statutes of Canada, 1985).

Yours sincerely,

Scott Serson

Scott Serson
President

Ginette Stewart

Ginette Stewart
Commissioner



PSC MISSION

The mission of the PSC is, through its statutory authorities, to:

- maintain and preserve a highly competent and qualified Public Service in which appointments are based on merit; and
- ensure that the Public Service is non-partisan and its members are representative of Canadian society.

The PSC is an active partner in developing the broad framework for human resources management and ensuring the health of the human resources system, within the scope of its mandate.

PSC VISION

A key partner in shaping an effective and respected Public Service for Canadians.

PSC STRATEGIC OBJECTIVES

The corporate-level strategic objectives of the PSC are, within its legislative mandate, to assist in providing Canadians with:

- a highly competent, non-partisan, professional Public Service appointed on the basis of merit;
- a representative Public Service workforce;
- a Public Service which builds on its competencies through development and continuous learning;
- the recognition and sustaining of a non-partisan Public Service as a cornerstone of the governance system; and
- a PSC which is an independent champion and steward of the *Public Service Employment Act* principles governing a professional Public Service, in the public interest.

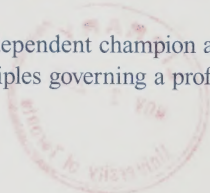


TABLE OF CONTENTS

President's Message	2
Commissioner's Message	6
The PSC's Annual Report: A New Approach	10
The Foundation for Strengthening the Staffing System — A Values-Based Merit Framework	12
A Framework for Change	12
The Evolving Government Environment	13
Values in Action	15
Change at the Public Service Commission	16
The Values-Based Merit Framework: 'Merit is Everybody's Business'	18
1. <u>The Fundamentals: Values and Principles</u>	20
2. <u>Applying the Values to Key Staffing Functions</u>	21
A Closer Look at Accountability	21
The Role of the Public Service Commission	23
Looking Ahead	24
Hallmarks of a Strengthened System	25
Conclusion	26
Appendices	27
Statistical Information	28
Authority Delegated	47
Exclusion Approval Orders	50
Personal Exclusions	52
Requests for Leave of Absence Pursuant to Section 33(3) of the <i>PSEA</i> ..	53
Organization of the Public Service Commission	54
Offices of the Public Service Commission	56
Index	59

PRESIDENT'S MESSAGE

Scott Serson

It has been an instructive first year for me as President of the Public Service Commission of Canada (PSC) as I learned its role, responsibilities and challenges. In doing so, I benefitted from the strong support of my colleague Commissioner Ginette Stewart, who will complete her 10-year term at the PSC in 2000. I am grateful for the privilege of my year with her and would like to thank her on behalf of Canadians, federal public servants and the employees of the PSC for her leadership and contribution to this organization and to the Public Service as a whole. Immediately following this message, the Annual Report contains a text on her reflections on her term. Commissioner Stewart recounts some of the remarkable history of the past decade in the Public Service, and provides a context for the future direction of the PSC as described below and in the body of the report.

During my first year, I listened as deputy ministers, public service managers, employees and members of the human resources community shared with me their preoccupations with the staffing system. They shared their experience and their insight about the functioning of the system, and made sound suggestions on how their staffing needs could best be met. And the emerging consensus goes beyond changes to the rules and reforms of staffing procedures.

What I have heard is that we need to build flexible systems and programs that respond to the needs of Canadians. We need to maintain the values around results and process that make the Canadian Public Service world-class. One way to do this is to advance awareness of the values underlying the merit system through a continuing dialogue. And in this dialogue, create a deeper understanding of how to balance those values and the management principles of efficiency and flexibility. The partners in the staffing system must work together to find the balance points that will allow us to strengthen merit and achieve greater flexibility. It is from exchanging information on best practices that we can identify the improvements that will allow us to respond to challenges.

To facilitate this dialogue, the PSC must do a better job at designing information for and reaching public service managers. PSC service-wide research and studies of potential trends are relevant not only to parliamentarians, but also to managers who have a stake in the Public Service of the future. Equally important, departments must help us make sure that this information gets into the hands of hiring managers.

Values-Based Staffing

During my tenure as the President of the Public Service Commission, I am committed to ensuring that the PSC rises to this challenge. To do so, we must work effectively in a large human resources management system where one of the integral components is values-based staffing.

Staffing, a major PSC responsibility, is largely delegated to departments with two key exceptions: executive staffing and recruitment from outside the Public Service. There are, however, complications in the current departmental environment. The roles and responsibilities of public service managers and human resources practitioners, our partners in delegation, are in transition with managers taking greater responsibility and human resources specialists offering them more strategic advice — a transition made difficult by heavy workloads. Moreover, knowledge of the staffing system is low due to the lack of recruitment activity in recent years and the demographic turnover of human resources staff.

This is why the PSC launched initiatives to strengthen the merit system and introduced the concept of a values-based staffing system, prior to my appointment as President in July 1999.

Underlying our approach is the principle that the most effective way of designing an environment that produces results, is to construct an environment that not only places flexibility in the hands of hiring managers so they can achieve their business objectives, but puts a premium on values.

A values-based approach to staffing assumes that if people understand values they hold a powerful tool to take decisions appropriate to the circumstances, and can achieve results. The focus groups we conducted early in 2000 reveal that managers, despite expressing frustration over the lengthy staffing process, believe values are an important basis for the staffing system. They told us they want to master what the values mean so that they and their human resources advisors can learn to apply them.

Values are durable; decisions based on values are responsive to varying needs and circumstances, and the results are more likely to be sustainable.

I see, as one of the significant challenges ahead of us, the need to help managers develop a shared and common understanding of the values-based approach to staffing. The next step will be enhancing commitment. The full effectiveness of the values-based approach will be felt only when managers both understand and become committed to shared values in staffing. We have begun placing a particular emphasis on better communications, promotion, awareness and learning, and explaining our approach to managers. I want this outreach to be a critical part of our work in future years.

Moving Forward: The Values-Based Merit Framework

To address the need for a continuing dialogue, the PSC has adopted the strategic goal of implementing and promoting a values-based merit framework. This framework is a tool, and a necessary foundation, to make the delegated staffing system work more effectively. I believe that this framework will help managers to take on ownership of staffing and be accountable for making staffing decisions. Managers will better appreciate that their staffing decisions determine whether appointments are based on merit so that the Public Service is professional, non-partisan and reflective of our society and, thus, able to meet the needs of Canadians as they evolve in the years to come.

There will be more promotion of existing flexibilities in delegation. Greater collaboration so that managers understand the range of options available to them based on our observations of trends. We will make value-added contributions to the achievement of corporate objectives such as employment equity group representation and recruitment initiatives. Statistics in this year's report show recent changes in these areas. The PSC is assessing and cross checking them for significance. For example, the PSC is conducting a thematic review on access to public service employment opportunities and linking it with other access-related initiatives, such as reviewing policies on areas of selection and surveying departmental job posting practices.

We will share our conclusions with stakeholders and report in future annual reports. We will carefully monitor the interplay between our independence in the administration of our statutory authorities and our involvement in bringing our powers to the public service table to produce good public policy and sustain sound human resources management practices. In doing so, we will keep the public interest in a strong merit system uppermost in our minds.

We will help managers understand the empowerment that delegation provides. With the use of technology, the sharing of information, and the use of best practices, managers will develop a much greater understanding of the full extent of the existing flexibilities in the staffing system.

The Commission has set the course; it will facilitate the process, but it will take the co-operation of managers and the human resources community to change the system. I would like to take this opportunity to acknowledge and thank two groups of people who have collaborated with me this past year: my PSC colleagues and the members of the deputy minister community who have devoted their time, interest and attention to protecting the merit principle.

Ensuring the Public Service has the talent it needs to meet the challenges of the new millennium is everyone's business, not just the business of the PSC. Ultimately, success depends on all partners in human resources management working as a team. I can assure Parliament that my fellow Commissioners and I, along with all of the expert and dedicated employees of the PSC, will be striving to achieve this goal in the years to come.

COMMISSIONER'S MESSAGE

Ginette Stewart

As I end my ten-year term as a Commissioner of the Public Service Commission (PSC), I appreciate the opportunity to share my reflections and observations. The last decade will be remembered as a time of radical restructuring of the workplace. New business models were devised. It was a period of major reductions in staff, the creation of lean organizations, and the development of many theories of organizational management. These developments impacted both the private and public sectors.

While restructuring brought significant modifications to the conduct of government business, employees and the field of human resources management were the most directly affected by these changes.

During the decade, the priority given to reducing the deficit put extraordinary pressure on the workforce. Now, the axiomatic principle of modern management is that people are our most important asset. Concern with stemming the brain drain and recruiting and retaining skilled workers is widely touted. For me, these preoccupations are not new.

As a Commissioner of the PSC, I have had the opportunity to work with an organization whose founding and enduring tenet is that competent people are the most important asset of the Public Service, and that merit — not favouritism, privilege, or patronage — is the bedrock of staffing.

For the federal Public Service of Canada and the PSC, the 1990s were a period of significant evolution. The decade began with the White Paper on Public Service Renewal and the attempt to bring about far-reaching administrative reforms under Public Service 2000, focusing on clients and service to Canadians.

Supporting the call to let managers manage, the Commission further delegated its staffing authority to Deputy Heads. At that time, we anticipated long-term shifts in the labour force and the challenge of protecting merit in an environment preoccupied with change: the growing number of women and under-represented groups entering the workforce, the aging of the Public Service and the implications for recruitment and succession, the shift towards more highly skilled knowledge workers in the Public Service, the impact of technology, and the need for better training and diversified knowledge.

While attempting to deal with these emerging realities, the Public Service as an organization had many critical moments: its first nation-wide strike in 1991, a wage freeze in the same year, and the reorganization of government in 1993. By mid-decade, a hiring freeze and the largest staff reductions in the history of the Canadian Public Service brought the total number of employees to the levels of the 1960s; recruitment was at its lowest level in 50 years. The 1993 *Public Service Reform Act* and

the subsequent modifications to the *Public Service Employment Regulations* — the first reforms to the *Public Service Employment Act (PSEA)* in 25 years — were flexible enough to allow the Public Service and the PSC to deal with these developments and those that would come along in later years. The changes demonstrate the dynamic aspect of the merit principle and how merit can evolve while staying true to its underlying essence. This is how the merit principle in Canadian governance has endured since 1908. Shepherding the *PSEA* legislation components of the bill through the House was among my first challenges as Commissioner, and I am proud of what was accomplished.

But more was to come. The Speech from the Throne in 1996 outlined a new vision of the role and the shape of the Public Service. The speech envisioned widening the scope of reform with the aim of getting government right.

As an attempt to reduce the size of the Public Service and the cost of operating the service, Program Review introduced a fundamental rearrangement of the structure of government operations and the delivery of services. The emphasis was on performance, efficiency and cost effectiveness through alternative service delivery and strategic partnerships. The new style of governance rested on a citizen-first orientation and consultation, openness, transparency and accountability for results.

Program Review, with its staffing controls and employment reductions, had a major impact on the PSC. Responsible for administering priority entitlements and workforce adjustment, the PSC and its partners concentrated on providing support mechanisms for those affected by government restructuring: career counselling, resource centres, workshops, job matching and referral services to public service positions and outplacement networks with other employers. The PSC also assisted departments by participating in development and career-management programs to maintain an adaptive, competent and professional Public Service. As well, the PSC worked with the Joint Career Transition Committees, a co-operative venture by the employer and the bargaining agents to facilitate change.

In the spirit of the new style of governance, the Commission continued in its efforts to balance efficiency in staffing with the wider and very important issues concerning the public interest. It commissioned the Consultative Review of Staffing in 1996 involving representatives from central agencies, departments and unions. Initially aimed at decreasing the time required to staff positions, the staffing review became the launching point of a more comprehensive review to design a staffing system for the future by identifying what might be amended and how. With this project, the movement away from an emphasis on rules to the promotion

of a more responsive approach to staffing gained momentum.

Meanwhile, enabling departments to better meet their business goals was an ambitious challenge reinforced in 1996 by *La Relève* and the deputy ministers' task forces into Public Service renewal. Under the leadership of the Clerk of the Privy Council, federal departments and agencies turned their attention toward their present and future human talent bank. The PSC was a committed team player in helping to transform human resources management with new corporate development programs and new measures in recruitment, mobility and learning for public servants.

By 1997, in tandem with corporate changes to human resources management and its own staffing review, the PSC was ready to follow through with initiatives to modernize the staffing system through a values-based approach called staffing reform. Staffing reform is founded on the core belief that Deputy Heads, under existing legislation, can be delegated staffing authorities specifically tailored to their needs and with fewer conditions — if the delegation is accompanied by customized delegation and accountability agreements.

After introducing staffing reform, the Commission became increasingly sensitive to its governance role within the Public Service and within the PSC itself. After much reflection and debate, our efforts resulted in bringing greater clarity to the roles of Commissioners and to the decision-making processes of the Commission. I believe that this work will pave the way for future Commissioners to fulfill their accountability in the context of ongoing changes.

The past ten years have shown a Commission searching for the most appropriate manner through which it can assert stewardship of merit. These years have witnessed action ensuring that those to whom the application of the merit principle has been entrusted share in the Commission's dedication to upholding it. In other words, merit is not viewed as solely a PSC endeavour but truly "everybody's business". These years have observed a PSC moving increasingly away from direct involvement in staffing transactions to providing broad direction and support to departments while strengthening its oversight capacity; a Commission redirecting its focus from "process" to systemic effectiveness and health.

In our ongoing efforts to fulfill our mandate assigned by Parliament, the Commission is continuing a dialogue with its clients and stakeholders on how to strengthen the merit system by underscoring its basic values and ensuring the continued excellence of the human resources management system.

It was a privilege to be with the Commission as it successfully navigated the turbulence of the 1990s. Throughout those years, I saw the dedication and commitment of PSC staff from coast to coast as they worked at the critical edge of the human resources management system, responding to ever-increasing demands and various reform efforts, always true to their values, always loyal to the institution and what it represents. Their achievements and continued passion for building a healthy, effective, values-based human resources management system fill me with pride.

I end my tenure as a Commissioner with a deepened respect for the wisdom and contributions of my fellow Commissioners, both past and present. I leave the PSC confident that the partnerships we have developed with stakeholders, clients and colleagues will only strengthen. I am certain that competence, non-partisanship and representativeness will remain the hallmark of Canada's federal Public Service, as called for in the 1999 Speech from the Throne. And I leave with an unwavering conviction that merit, the founding principle on which appointments to and within the Public Service are based, will continue to allow this institution to serve the people of Canada well.

THE PSC'S ANNUAL REPORT: A NEW APPROACH

Change is not new to the Public Service Commission (PSC). In order to best serve its mandate, the PSC in its *1997-1998 Annual Report* announced that business lines were refocused, the organization was restructured and programs were revitalized. In 1998-1999, staffing reform was the medium for change — a groundbreaking initiative that is still being implemented in three broad phases: the delegation of the maximum staffing authority permitted by law to all Deputy Heads; the creation of customized staffing regimes and appropriate accountability frameworks for all departments; and a review of staffing policy and regulations.

For the 1999-2000 fiscal year, the Values-Based Merit Framework became the latest catalyst for change in that it is the foundation upon which the PSC will strengthen the staffing system Public Service wide. In an attempt to keep with this spirit of change and provide one of the best vehicles by which it can describe how it intends to strengthen the staffing system, the Commission has decided to refocus its Annual Report.

The PSC's Annual Report will henceforth be an "outward looking" document that will focus on the health of the merit system across the Public Service from a values-based perspective. As such, it will serve as an important tool for the promotion and protection of merit. Major themes, problem areas, success stories and issues for discussion on the subject of the health of the merit system will be covered in this and future annual reports. So too will the results achieved by the PSC, but again as reflected in the performance of the merit system. Details regarding the PSC's specific transactions and affairs, including work conducted in relation to employment equity, recruitment and human resources initiatives, etc. will for the most part be provided in the PSC's Departmental Performance Report (DPR).¹

Data on appointment activity in departments (including employment equity) will continue to be provided, but is now derived from the Treasury Board Secretariat's Incumbent and Mobility System as the data on individual appointments via the Report on Staffing Transactions is no longer being collected. Presentation of the data has been completely revamped from preceding years in that an analytical approach is being pursued providing not only a clearer presentation of the data, but offering relevant highlights and comparison snapshots from the previous fiscal year.

¹ The DPR will focus on the performance of the PSC as a department. Information on the PSC's transactions and affairs will be provided with a growing emphasis on outputs and outcomes largely influenced by the Performance Measurement Strategy currently being implemented. In essence, the DPR will provide interested parties with a sense of how well the PSC is achieving its objectives while giving Canadians value for money. Any follow-up items related to the PSC's *1998-1999 Annual Report* have been incorporated into the PSC's 1999-2000 Departmental Performance Report.

In order to set the stage for reporting on the health of the merit system in future reports, this *1999-2000 Annual Report* comprises mainly one section entitled “The Foundation for Strengthening the Staffing System — A Values-Based Merit Framework”.

The importance of this chapter cannot be overemphasized in that it not only describes what is meant by this values-based approach to staffing, but delineates why a change is needed and how the new direction of the PSC will support this framework.

Building a staffing system based on values will be the major theme for the Annual Report in the coming years. Each year the report will provide an overall picture of the way the six merit values of competency, non-partisanship, representativeness, fairness, equity and transparency are being adhered to Public Service wide. A more in-depth analysis of selected values — beginning with the 2000-2001 Annual Report — will be presented from year to year: representativeness and equity in 2000-2001, non-partisanship and transparency in 2001-2002, and competency and fairness in 2002-2003.

THE FOUNDATION FOR STRENGTHENING THE STAFFING SYSTEM — A VALUES-BASED MERIT FRAMEWORK

A Framework for Change

The ability of the Government of Canada to meet the needs of Canadians in the 21st century will depend in large measure on the men and women who make up the Public Service of Canada. These are the people who design and deliver government programs and services, provide advice to ministers, and interact with Canadians across the country and around the world.

Attracting and keeping a high quality workforce is a major challenge for the government in the years ahead. The Public Service is aging, leading to a substantial turnover of employees in the coming decade. The diversity of Canada's people — their many backgrounds, customs and traditions — is a source of strength for Canada and should be better reflected in the Public Service. And competition between the Public Service and other employers for executives, information technology experts and other knowledge workers will make effective recruitment and retention increasingly important.

A key factor in addressing these challenges is the government's staffing system. The practical realities of today's fast-paced workplace and competitive labour markets demand flexible and responsive approaches to staffing. However, the current system is viewed by many as inefficient and in need of change.

Few people dispute the imperative for change — and indeed change, as this chapter will demonstrate, has been underway for several years. But as the staffing system continues to evolve to meet the demands of today and tomorrow, the Public Service Commission (PSC) must ensure that the system maintains the high standards of reliability and objectivity that have helped to create Canada's highly respected, merit-based Public Service. And if staffing is to be conducted effectively and efficiently, managers must fully exercise the authority that has been delegated to them, guided by enabling frameworks yet accountable for the processes they use and the decisions they make.

Given these challenges, the PSC is moving confidently, in concert with all those involved in staffing, to lead a process of change to improve the staffing system. This chapter describes:

- how the PSC has adapted the staffing system over time, resulting in today's highly delegated system, itself supported by a stronger accountability model.
- the approach that the PSC and departments must put in place as a foundation for making the delegated staffing system work more effectively — the Values-Based Merit Framework.
- the PSC's overall vision of its role in the staffing system of the future.

The Evolving Government Environment

Early in the last century, Canada's parliamentarians recognized that a key element of the government's effectiveness would be the quality of the federal Public Service. To ensure this, they insisted on merit as the basis for obtaining public service jobs.

Through the *Civil Service Act* of 1908, together with amendments in 1918, Parliament created the Civil Service Commission as an independent agency, reporting directly to Parliament rather than to a minister. To ensure that appointments to the Canadian Public Service would be based on merit, not on patronage, the Commission was given responsibility for all staffing — both the hiring of new employees into the government and the appointment of existing employees to new positions.

Over the years, the role of the federal government changed and changed again in response to the great events and developments of the 20th century, such as world wars, depression, prosperity, and demographic change. And the role of the Civil Service Commission evolved as well.

In the latter decades of the century, new forces emerged that led the Government to take a hard look at its activities and organization. Large federal deficits meant that government had to become more streamlined and affordable. And the increasing complexity of policy issues placed a premium on co-operation across the different departments and agencies of government.

In response to these pressures, the Government of Canada focused on its core businesses, reduced the size of its workforce, and increased its partnerships with other levels of government and the private sector to achieve greater responsiveness to citizens' needs. It moved from the traditional "command and control" philosophy to one where there is greater flexibility along with renewed accountability.

The Government recognized that the turmoil brought on by such substantial and rapid change had significant implications for the federal Public Service. The Public Service 2000 initiative, launched in 1990, began a process of renewal to help the Public Service adjust to the changes and to prepare it for the 21st century.

The resulting White Paper, *Public Service 2000: The Renewal of the Public Service of Canada*, stressed the importance of values in the Public Service. It said:

The Government believes that it is possible to be both service-oriented and to achieve fairness, prudence and probity by relying less on rules and regulations and more on the values and renewed personal responsibility and accountability of individual Public Servants working collegially.

Public Service 2000 was followed in 1996 by *La Relève*, which focused on specific measures to renew and rejuvenate the Public Service. A key input into the work of *La Relève* was the Task Force on Public Service Values and Ethics, chaired by the late John Tait. Its 1997 report, *A Strong Foundation*, explored the values of public service. After extensive consultation and consideration, it identified four “families” of core public service values — democratic, professional, ethical, and people values.

In his March 2000 *Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada*, Clerk of the Privy Council Mel Cappe underlined the importance of values-based government and summarized those values as follows:

- Democratic values mean we help ministers, under law and the Constitution, to serve the common good.

- Professional values reinforce our unwavering commitment to excellence, merit and, above all, to objective and impartial advice to the Government and service to Canadians.
- Ethical values, such as honesty and integrity, guide our actions and decisions and ensure that public servants put the common public good ahead of personal interest or advantage.
- People values mean we respect our colleagues’ needs and aspirations as well as those of the citizens we serve. We draw strength and creativity from the diversity of Canadian society.

As the Tait task force report stated, “in a time of change, these core values, rooted in the democratic mission of government, are the bedrock, the solid foundation on which renewal can take place and on which a stronger Public Service can be built.”

The task force concluded every public sector organization should respect public service values and be accountable for them. Importantly, it observed as well that values are not absolute — they sometimes conflict and often require a delicate balancing. “In every choice to be made in the Public Service, a variety of values is at play, and a weight must be given to each.”

The Clerk, in his Annual Report, further emphasized that values should “spring to life” in all the decisions and actions of public servants:

We need to focus on our values whether offering policy advice to ministers, delivering or designing programs and services, consulting Canadians, or working in such areas as human resources, administration, finance, legal and regulatory affairs, communications, informatics, security and defence, research, scientific and operational functions, and trades and technical services.

Values in Action

The Tait report contributed to an emerging management philosophy of government, an approach that combines:

- a strong orientation to central standards, values and achievement of planned results, and
- flexibility regarding processes used to achieve those results.



Figure 1: Emerging Public Service Management Philosophy

Compared to the traditional rules-based approach, the values-based approach helps meet citizen demands for more responsive, client-centred government. It also tends to be a more adaptable and cost-effective form of government. As Figure 1 illustrates, rather than relying on risk-averse, tightly defined processes, values-based governance encourages attention to and management of risks, the sharing of strategic information, and solid performance measurement.

The principles of values-based management have application throughout government. For example, Treasury Board Secretariat’s (TBS) Modernizing Comptrollership and more recent Managing for Results initiatives promote a new management

philosophy for the federal Public Service in which values play a central role. TBS's Framework for Good Public Service Human Resources Management, introduced in 1998, sets out five key results of effective human resources management, one of which is a workforce built on the values of competency, representativeness and non-partisanship.

The direction of the PSC extends the shift to values-based government, as illustrated in Figure 2. Values have always played an important role in staffing. The PSC believes that re-emphasizing values now, through the values-based approach described below, will help the delegated staffing system function more effectively and set the stage for further strengthening of the system.

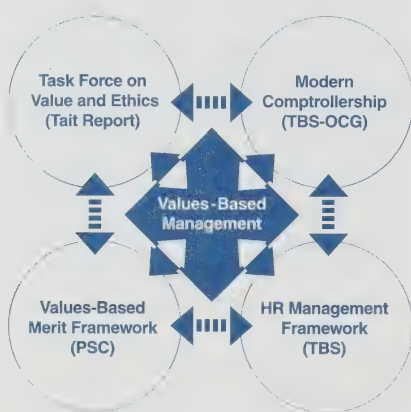


Figure 2: Values-Based Management Initiatives

Change at the Public Service Commission

Over the course of the 20th century, the Civil Service Commission – renamed the Public Service Commission in 1967 – evolved along with the rest of government and Canadian society, redefining its approach to merit in the context of the day while staying true to the underlying essence of the merit principle.

In the first half of the century, virtually all staffing authority rested with the Commission. A key turning point occurred with the passage in 1961 of the *Civil Service Act*, which allowed the Commission to delegate its staffing authority to Deputy Heads for the first time, a development in keeping with the growing call to “let the managers manage.” With this authority, deputies could, over the course of the years to follow, begin to do their own hiring and promoting, within a set of rules and guidelines.

Despite this and other changes, many studies over the latter half of the century identified shortcomings with the government's approach to human resources management. For example, both the 1962 Royal Commission on Government Organization (the Glassco Commission) and the 1979 Special Committee on the Review of Personnel Management and the Merit Principle (the D'Avignon Committee) expressed concern about the staffing process and about the split of responsibility for

human resources management between the Public Service Commission and Treasury Board Secretariat. But these and other studies led to only minor changes.

Throughout the 1970s and 1980s, as departments obtained more experience with staffing, the PSC supported the call to let managers manage by delegating more of its staffing authority. However, as managers struggled to deal with downsizing, the increasingly complex policy environment, and demands by citizens for better and faster service, they found the staffing process remained insufficiently responsive to their needs.

For example, the Public Service 2000 Task Force on Staffing (1990) concluded the staffing system still placed an over-reliance on rules instead of common sense judgement. It recommended transforming the staffing system into one in which managers have the responsibility to use their judgement within a **framework** of general policies and guidelines, coupled with managerial **accountability** for staffing processes and decisions. In response to the Public Service 2000 recommendations, Parliament enacted the *Public Service Reform Act* in 1993 providing managers with a range of faster, more flexible ways to staff positions in response to pressing business requirements.

The PSC's own Consultative Review of Staffing (1996) subsequently called for additional changes, recommending that:

Our resourcing system should be based on the values that are critical to its effectiveness and its acceptance. It should also be based on a secure knowledge that decision makers understand and accept these values, and that they are held accountable when they fail to support them.

In 1997, the Commission launched its staffing reform initiative. Staffing reform helped senior managers meet ever-increasing business pressures by giving greater staffing authorities to Deputy Heads, introducing new flexibilities, and developing customized delegation and accountability instruments.

Today, Deputy Heads of departments and agencies covered by the *Public Service Employment Act (PSEA)* have extensive delegated staffing authority which, in many cases, is sub-delegated to their hiring managers and human resources advisors. In fact, the Commission has delegated about 95 percent of its staffing powers to departments in this way. This wide-ranging delegation includes the potential for departments to create staffing systems tailored to their specific business requirements.

In summary, the PSC has adapted the staffing system over time, moving it in a consistent direction. Initially the PSC was directly responsible for all staffing appointments. As it began delegating staffing authority to departments and reducing its direct involvement in transactions, the PSC's role was gradually transformed. The PSC went from providing specific prescriptive direction to departments in the early stages of delegation, to broad policy direction coupled with strengthened accountability in more recent years. Its support for departmental staffing evolved from doing to advising and facilitating. And the PSC's oversight role moved from an emphasis on compliance with rules to an emphasis on overall results – from being reactive to preventative.

As the PSC delegates more of its powers and moves out of staffing-related transactions, it is focusing increasingly on fostering accountability for merit on a systemic basis. It provides support and guidance to departments through research and analysis, policy framework approaches to staffing, sharing of best practices and learning tools, help with tailoring staffing programs to needs, and strengthened strategic oversight.

These have been important steps — and the PSC wants to take additional ones to make the staffing process more efficient and effective. However, it recognizes that staffing in the public sector is and must always remain

different from staffing in the private sector. Efficiency, while unquestionably important, is only part of the larger balancing of values required of the Public Service. As the Tait Report noted:

A public organization does not and cannot enjoy the “flexibilities” of private sector organizations. It will always have to meet higher standards of transparency and due process in order to allay any fears of favouritism, whether internal or external, in performing its duties under its position of trust and in its use of public funds. For this reason, continuing measures for the protection and monitoring of the principles of merit will be needed, if public confidence in public institutions is to be maintained.

The Values-Based Merit Framework: ‘Merit is Everybody’s Business’

Despite the extensive delegation of staffing powers to departmental hiring managers and their human resources advisors, the staffing system has not yet achieved the results it is capable of. Hiring managers and their advisors are not fully exercising their delegated authorities and accompanying flexibilities to the extent that they could. One reason for this is they have not had an explicit framework to guide the exercise of these powers.

Building on the results of the Tait Report and the PSC's own Consultative Review of Staffing, and consistent with the principles of Modern

Comptrollership and the emerging management philosophy of government, the PSC's Values-Based Merit Framework provides this necessary structure. It gives managers and their advisors a tool for exercising their delegated powers in a systematic, explicit and considered manner.

Under this initiative, the PSC, in partnership with all key players in the staffing system, is sponsoring a shift in emphasis away from the rules toward rediscovering the values that have always existed behind them, while at the same time clarifying and simplifying the rules.

To strengthen the Commission's ability to report to Parliament about the overall health of the merit principle, the initiative enhances departmental accountability to the PSC for the exercise of delegated staffing authority. It also improves the information collected to ensure merit is protected.

It accomplishes this through the Staffing Delegation and Accountability Agreements the PSC is signing with departments.

The Values-Based Merit Framework can be described simply. It unites two essential components (discussed below): the values and principles that should form the basis of all staffing decisions; and the staffing functions – planning, policy, promotion, programs and protection – through which those responsible for staffing will apply the values and principles.

As this approach comes into place, enabling managers and their staffing advisors to systematically exercise the authority and flexibility now available to them, the PSC will implement its vision of its role in the staffing system of the future. This relationship is illustrated in Figure 3.

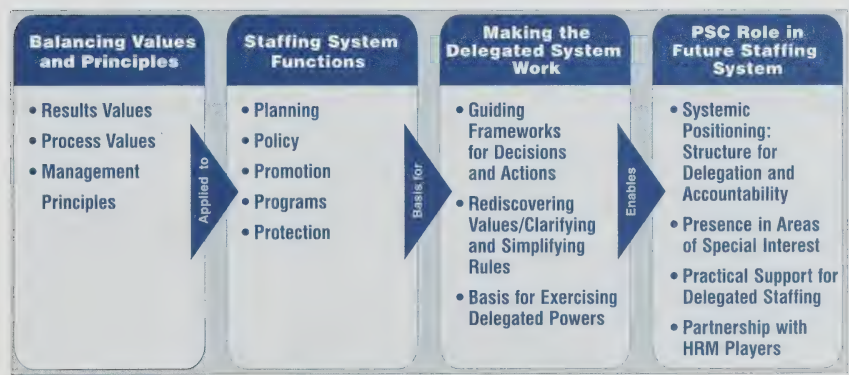


Figure 3: Framework Applied — Making the Delegated System Work

1. The Fundamentals: Values and Principles

Reflecting its legislated mandate to protect the merit principle, and drawing on the work of the Task Force on Values and Ethics and the Consultative Review on Staffing, the PSC has identified three *results values*, three *process values*, and two *management principles* that underlie a values-based approach to staffing. These, the first essential component of the framework, are presented and defined in Figure 4.

These values and principles should form the basis of all staffing decisions. The ultimate goal, as always, is a Public Service that is competent, non-partisan and representative of Canadian society. The PSC believes this goal is best reached through processes that are fair, equitable and transparent. However, these processes must also be efficient, flexible and affordable.

The challenge for managers, supported by their human resources specialists, is to take up the authorities that have been delegated by the Commission and make staffing decisions through a systematic, informed, ethical balance of the merit values and management principles. Managers will need to gain the skills to balance the values and principles in a consistently optimal fashion, within legislative and regulatory bounds.

They will not be expected to achieve this goal alone. The PSC's vision of its role in the future, which is described below, includes the provision of support for an efficient, modern delegated staffing system through promotion, education and advice regarding values-based staffing.

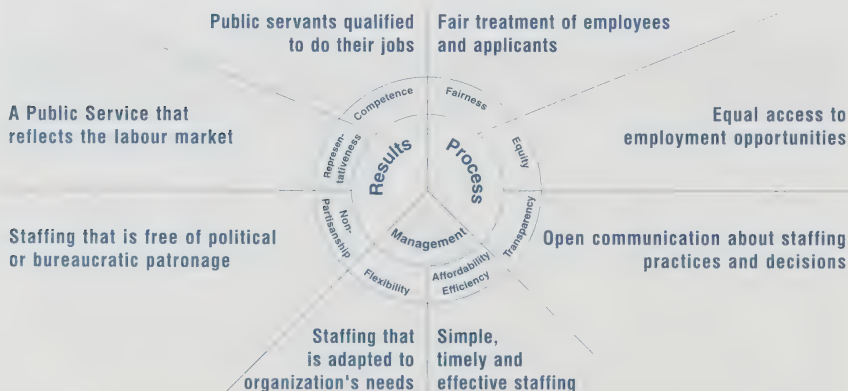


Figure 4: Merit Values and Management Principles — Definitions

2. Applying the Values to Key Staffing Functions

To bring the Values-Based Merit Framework to life, the PSC and departments will apply the values and principles described above to the five key functions of the staffing system: planning, policy, promotion, programs and protection — the “Five Ps” that, taken together, comprise all staffing activities.

The Five Ps represent a means by which both the PSC and departments can think critically about each staffing function and subsequently work together, investing in complementary activities both now and in the future. They provide a comprehensive view of the activities needed for a well-functioning staffing system. The application of the values and principles to all the elements of the staffing system is the second essential component of the Values-Based Merit Framework.

The PSC has taken the lead, investing in activities across the five functions. For example, to improve human resources *planning*, the PSC is forecasting future Public Service demographic needs. With respect to *policy*, it is continuing to modernize the staffing rules and regulations so that they enable rather than restrict managers. Recent changes to the *Public Service Employment Regulations* will improve efficiency in staffing while also ensuring selection processes are inclusive and barrier-free, applicants are treated fairly, and the competence of the Public Service remains protected.

On the *promotion* front, through such efforts as values workshops and tool kits, the PSC is building awareness of the role of values in staffing. In its human resources *program* areas, it is working on a recruitment action plan and improving efficiencies in executive staffing. And in terms of *protection*, as more fully described in the next section, the PSC has developed tools to support departmental accountability for staffing, modernized the recourse function and increasingly fast tracked staffing appeals where appropriate.

Departments will need to complement the PSC's activities by taking their own action, in all five staffing areas, to reinforce this values-based approach to staffing with their human resources specialists, managers and employees. As the Values-Based Merit Framework becomes increasingly embedded in the key elements of the staffing system, it will enable the PSC and departments to make more concrete advancements to strengthen and renew the system.

A Closer Look at Accountability

Given the changes described above, the Values-Based Merit Framework requires the Commission to use different methods to establish, on behalf of Parliament, if the merit principle is protected on a systemic basis.

As last year's Annual Report noted, the PSC has introduced an accountability model that supports its staffing reform initiative and recognizes that

merit is everyone's business. This model focuses on the overall integrity and health of the staffing system rather than on transactional controls. It emphasizes results and is based on the values and principles described above.

Under this model, departmental line and functional managers are accountable to their Deputy Heads for staffing processes and decisions. Deputy Heads are in turn accountable to the PSC for the performance of their staffing systems. Finally, the PSC is accountable to Parliament for the overall health of the government's staffing system. This is illustrated in Figure 5.

The PSC is implementing this new approach through its Staffing Delegation and Accountability Agreements, which it is negotiating with Deputy Heads of all departments and agencies under the *PSEA* umbrella. These agreements are tailored to a department's unique requirements, in the spirit of "one size does not fit all."

The PSC's goal is to have all agreements negotiated and approved by March 31, 2001.

The PSC will provide ongoing support and advice to all departments and agencies at every stage of the process — including after the agreements are signed. Deputy Heads will be accountable to the PSC for their staffing results through an annual departmental staffing performance report.

To help departments monitor their staffing activities and assess their own performance, the PSC will provide a range of accountability tools (described in Figure 6), which will be augmented as further needs are identified.

To fulfil its accountability to Parliament for the staffing system, the PSC will collect staffing information, attest to the reliability of annual reports from departments, assess departmental performance based on these reports, and provide feedback to deputies.



Figure 5: A Closer Look at Delegation and Accountability

- *Staffing Accountability Framework* — Describes overall accountability regime accompanying the delegation of staffing powers, and initiates development of Accountability Agreements.
- *An Approach to Monitoring Staffing and a Risk Analysis Model* — Help departments identify staffing risks and conduct subsequent monitoring activities.
- *PSC Staffing Values Surveys* — Measure employees' and managers' perceptions of staffing values
- *Early Warning System* — Provides staffing system intelligence, identifies issues and trends for further analysis, learning and improvement. Helps with preparation of performance reports.
- *A Guideline of Staffing Performance Reports* — Helps departments report to the PSC on staffing performance, describing what a report is to include regarding key merit values.
- *Attestation of Departmental Staffing Report Reliability* — Outlines the due diligence considerations of the PSC in regard to staffing reports and criteria by which the attestation of reliability will be conducted.

Figure 6: Accountability Tool Kit

The PSC, in partnership with departments, will also strengthen performance indicators and reporting requirements on an ongoing basis. As well, it will conduct reviews and evaluations of performance related to the entire merit system, and report its findings to Parliament.

By working together, departments and the PSC will be able to put in place the modernized accountability measures called for in the Tait Report as the government moves forward to revitalize the staffing system in the years to come.

The Role of the Public Service Commission

An ongoing challenge for the PSC is to find the right balance between the independence it requires to carry out its oversight responsibilities, and involvement in the government's human resources management activities through a variety of programs

and services. While part of achieving merit, these programs and services have the potential to create a tension between the Commission's primary mission as an independent overseer acting on behalf of Parliament, and its role as a key player in the government's management of its human resources. The PSC aims to balance its two roles so that both functions can be carried out satisfactorily.

During 1999, the Commission examined closely the option of divesting itself of further program and operational responsibilities in order to strengthen its focus on its fundamental merit mandate. A draft *Directional Statement* issued in January 1999, together with last year's Annual Report, described this potential new approach.

The draft Statement recognized, however, that some service delivery areas are especially sensitive to merit, such as recruitment into the Public Service at all levels including executives, and

appointments within the Public Service of assistant deputy ministers and other executives. It indicated that the PSC would not actively pursue further general delegation in these areas without first carefully exploring with stakeholders the requirements necessary for successful delegation. Subsequent consultations with stakeholders and clients in 1999 revealed that a continued PSC presence in these areas was important.

The Commission believes its leadership role in the human resources management (HRM) system will be enhanced through the implementation of the values-based approach described above. The Commission will continue to monitor carefully the interplay of its two important roles of independent Parliamentary overseer and key player in the HRM system. The issue of an appropriate balance of these roles will be revisited if there is any indication that the effective oversight of merit is impeded in any manner.

Looking Ahead

Over the past several years, the PSC has studied the delegated staffing system closely, consulted broadly, and examined emerging public management trends, in particular the move toward values-based governance. It is clear that despite many efforts, departments are not fully exercising their staffing authority and the staffing system is therefore not working as effectively and efficiently as it should. The PSC has concluded that while

there are several reasons for this, a key limitation has been that managers lack an explicit framework to guide them in exercising their staffing powers.

The PSC strongly believes that the Values-Based Merit Framework gives empowered managers and their human resources advisors a systematic means of achieving an ethical balance of the key merit values and management principles. It also provides an accountability model that supports the exercise of staffing authority. Bringing this approach to life will require complementary efforts by both the PSC and departments, with the PSC playing a strong leadership role.

The Values-Based Merit Framework is the pre-requisite for further strengthening of the staffing system. The PSC intends to lead a process of change to make the delegated staffing system work by playing four leadership roles in the staffing system of the future:

First, the PSC will position itself at a systemic level, providing a structure for managers to be empowered and accountable for their actions and decisions in a values-based context.

Second, it will remain present in areas of special interest, particularly recruitment and executive staffing, as well as in other critical merit-related programs. It will work with departments to make such programs operate smoothly and seamlessly

from the perspective of the people they serve.

Third, it will facilitate the operation of the delegated staffing system by increasing awareness within departments of how the system works and by providing learning tools and advice. Such efforts will help enable departments to put in place modern and effective staffing regimes that will meet their business needs.

Finally, the PSC intends to work in partnership with all human resources management players — departments and agencies, other central agencies, employee representatives, the human resources community, and public service employees — to build a staffing system that meets the needs of the 21st century.

The PSC will issue a final *Directional Statement* in the near future to set out this new approach in more detail.

Hallmarks of a Strengthened System

The Government demonstrated the priority it is placing on effective human resources management in the Public Service in the October 1999 Speech from the Throne:

To ensure that the Public Service of Canada remains a strong, representative, professional and non-partisan national institution that provides Canadians the highest quality service into the 21st century, the Government will also

focus on the recruitment, retention and continuous learning of a skilled federal workforce.

Several hallmarks would characterize a well-functioning, values-based staffing system that helps deliver on the Throne Speech imperatives. The goal is a system in which:

- Parliament will be satisfied that an effective and accountable staffing system exists.
- Departments will have internalized key values and principles and will be able to balance them soundly as managers exercise greater control over more timely and efficient staffing actions.
- Employee representatives and employees themselves will have increased confidence in the staffing system.
- The Canadian public will be assured they are served by a professional Public Service.
- As a result, the PSC will champion a staffing system where merit is indeed everyone's business.

The Commission strongly believes that, ultimately, a strengthened staffing system will make a significant contribution to the government's human resources strategy — helping to attract and retain a competent, non-partisan and representative workforce in what is already one of the best public services in the world.

CONCLUSION

This fiscal year will be remembered as a hallmark of change for the PSC. And change comes in the form of many guises. One change worthy of note is that the Annual Report has been revamped becoming an “outward looking” document that will hereafter report on the health of the merit system across the Public Service from a values-based perspective. In doing so, it will serve as an important tool for the promotion and protection of merit.

This values-based perspective is brought to life via the Values-Based Merit Framework and is the foundation by which the PSC will strengthen the staffing system Public Service wide. This approach will give the PSC and other participants in the staffing system — employees and their representatives, Deputy Heads and Parliament — the means to determine if the staffing process is working and the assurance that the merit system remains well protected. At the heart of this framework is a fundamental shift in emphasis away from the rules towards rediscovering the values that have always existed behind the rules.

The degree to which these six merit values are being adhered to Public Service wide will form the basis of future Annual Reports while a more in-depth analysis of two values per year will also be provided — representativeness and equity in 2000-2001, non-partisanship and transparency in 2001-2002 and competency and fairness in 2002-2003.

We believe that as the Values-Based Merit Framework is understood and adopted by all key players in the staffing system, the PSC can confidently assure Parliament and the Canadian public as well, that the staffing system is a healthy one — that merit is indeed everybody's business.

APPENDICES

Statistical Information

Appointment Data	28
Technical Notes	29
Figure 1 Distribution of hiring activity <i>to</i> the Public Service by tenure	33
Figure 1a Distribution of appointment activity <i>within</i> the Public Service by appointment type for indeterminate appointments	34
Figure 1b Distribution of appointment activity <i>within</i> the Public Service by appointment type for specified period appointments	35
Table 1 Overall activity	36
Figure 2 Distribution of new entries by previous employment status	37
Table 2 Tenure and previous employment status	38
Figure 3 Appointment rates by occupational category and type of appointment	39
Table 3 Appointment rates by occupational category and type of appointment	40
Table 4 Appointment type and geographic area	41
Table 5 Appointment type and employment equity designated groups	42
Table 6 Appointment type and language group	42
Table 7 Appointment type and official languages	43
Figure 4 Distribution of recruits under recruitment programs	43
Table 8 Recruitment programs	44
Table 9 Priority administration	45
Table 10 Investigations	45
Table 11 Appeals	46
Table 12 Deployments	46
Authority Delegated	47
Exclusion Approval Orders	50
Personal Exclusions	52
Requests for Leave of Absence Pursuant to Section 33(3) of the PSEA	53

STATISTICAL INFORMATION

Appointment Data

This year, the information on appointment activity is derived from data received from the Treasury Board Secretariat's (TBS) Incumbent and Mobility files which are extracted from the Public Works and Government Services pay system. The Public Service Commission (PSC) stopped collecting data on individual appointments via the Report on Staffing Transactions (ROST) on March 31, 1999. This decision was the result of two distinct but related issues: staffing reform put the operational design and management of the staffing system in departmental hands bringing into question the continued rationale for transactional level data collection by the PSC; and, ROST data quality was deteriorating and continued to deteriorate. The estimated data, as demonstrated last year, is robust, and sample data when compared with departmental data reflects staffing activity in departments as expected.

The presentation of the data has been completely revised from preceding years in an effort to better focus the information. First of all, you will note that a series of graphics have been presented for several of the tables. These graphics pictorially present the current situation with relevant bullets added for emphasis and a comparison snapshot view of the data from the previous fiscal year.

Two organizations, Revenue Canada and Parks Canada, have left the universe covered by the *Public Service Employment Act* and are no longer reported in the tables. These two organizations accounted for 44 082 appointments in last year's PSC Annual Report. In addition, the reappointment of terms is no longer reported in the attached tables. These accounted for 35 075 appointments last year. Removing these counts from the *1998-1999 PSC Annual Report* would reduce the total number of indeterminate and specified period appointments from 118 505 to 57 263. Changes in universe coverage combined with changes in data collection methodologies make comparisons between 1998-1999 and 1999-2000 difficult. Nevertheless, there does not appear to be a significant change in overall staffing activity during the two years at the aggregate level of appointments *to* the Public Service and *within* the Public Service.

In previous years, the statistical appendix included a table of Appointments *to* and *within* the Public Service by individual departments (Table 4, *1998-1999 Annual Report*). This table has been dropped this year to better reflect the PSC focus on the health of the merit system at large. Departmental level information will be available as required within our analytical warehouse and on the PSC Web site under the PSC Annual Report section.

As demonstrated in the following tables, most of the information that was collected by the ROST can be derived from other data sources. There is some information loss, however. The most important loss relates to information about appointment process.

For appointment process information, an alternative mechanism of collection is being developed. The PSC is pursuing the use of periodic, sample-based methodologies to gather new data and information about appointments. The proposal targets employees and line managers of specific kinds of staffing transactions. During 1999-2000, a great deal of effort was expended to develop and communicate the proposal. Using focus groups, various communication fora and a multitude of presentation formats, a proposal was developed and a field test of a sample survey was successfully launched in partnership with departments.

Technical Notes

Appointment Rates

Appointment rates reflect the number of appointments per 100 employees. These are derived by dividing the number of appointments in 1999-2000 within each category by the employee population within each occupational category or the employee population within each geographic location as of April 1, 1999²

Casual Employment

As of fiscal year 1998-1999, all departments have been delegated the authority to hire casual employees. The counts for casuals are less than in previous years due to the introduction of the estimation process. Using this method, individuals hired into a casual position are counted only once so long as they remain in the same position and there is no break in service. In prior years, a ROST document was issued each time a person was rehired even though no break in service had been recorded and there was no change in position.

Employment Equity Data

The number of women in Table 5 was identified at the time of appointment estimation using data from the Incumbent System. Data on members of visible minorities, persons with disabilities and Aboriginal peoples were obtained by matching estimated appointment data with the Treasury Board Secretariat's Employment Equity Data Bank, as of March 31, 2000. This database relies on voluntary self-identification by the employee and therefore may not represent the complete population of minority group members. Departments are not required to report self-identification information for specified period appointments of less than three months.

² In previous years, appointments in each category were shown as a percentage of the total number of appointments, consequently a smaller category ended up with a small percentage number that was not representative of the staffing activity within the category.

For Aboriginal peoples, members of visible minorities and women, estimates of external availability are based on their labour force representation derived from 1996 Census data relating to the population made up of Canadian citizens aged 15 and over who worked at some point in time between January 1995 and May 1996. In the case of recruitment to the Scientific and Professional category and to the Foreign Service and Management Trainee occupational groups, the relevant Census data was weighted to reflect the occupational make-up of recruitment to the Public Service between April 1999 and March 2000. In the case of recruitment to all other occupational groups, with the exception of the Executive group, the relevant Census data was weighted to reflect both the occupational and the regional make-up of recruitment to the Public Service between April 1999 and March 2000. Since estimates of external availability do not exist for the Executive group, recruitment to this occupational group was excluded from Table 5.

For persons with disabilities, estimates of external availability are based on data from the 1991 Health and Activity Limitation Survey (HALS) which provides the representation of persons with disabilities among those aged 15 to 64 who worked at some point in time in the five years preceding the post-censal survey. Since estimates of external availability do not exist for the Executive group, recruitment to this

occupational group was excluded from Table 5. In all other occupational groups, the relevant HALS data was weighted to reflect the occupational make-up of recruitment to the Public Service between April 1999 and March 2000 to determine external availability.

Estimates of internal availability are based on the representation of designated group members among public service indeterminate and term employees appointed for at least three months, as of March 1999, excluding employees working for separate employers not covered by TBS. Designated group members were identified through the Treasury Board Secretariat's Employment Equity Data Bank, as of March 31, 2000, to determine internal availability.

In the case of promotions, lateral movements and acting appointments to and within the Executive group, the representation of designated group members by source classification was weighted to reflect the occupational make-up of the relevant appointments between April 1999 and March 2000 to determine internal availability.

In the case of promotions, lateral movements and acting appointments to and within the Scientific and Professional category and to and within the Foreign Service and Management Trainee occupational groups, the representation of designated group members by source classification and source department

was weighted to reflect the occupational and departmental make-up of the relevant appointments between April 1999 and March 2000 to determine internal availability.

In the case of promotions, lateral movements and acting appointments to and within all other occupational groups, the representation of designated group members by source classification, source department and source region were weighted to reflect the occupational, departmental and regional make-up of the relevant appointments between April 1999 and March 2000 to determine internal availability.

First Official Language

Data on First Official Language in Tables 6 and 7 were obtained through estimation procedures using data derived from the Public Works and Government Services Canada Pay System. For 322 appointments, First Official Language was not available on the pay system.

Geographic Area

Data on geographic area in Table 4 were obtained from data derived from the Public Works and Government Services Canada Pay System.

Lateral Movements

Lateral movements combine lateral or downward transfers and deployments.

These appointments are estimated on the basis of a change in department or departmental pay list, or location and, as appropriate, a change in financial coding relating to the position.

Occupational Category

Not all appointments are made to standard Public Service occupational classifications in Table 3. Standard occupational classifications are not applicable to Cooperative Education Program appointments, to Federal Student Work Experience Program appointments and to appointments made by departments where Treasury Board is not the employer.

Priority Data

The data on priorities in Table 9 were obtained from the PSC's Priority Administration System. This table excludes information for employees who either resigned or retired on the date on which their surplus period commenced. In these cases, there was no entitlement to a priority. The Priority Administration System is the operational inventory the PSC uses to refer employees with statutory and regulatory priorities to suitable vacancies within departments. The inventory is made up of employees identified by departments as surplus, as well as other individuals entitled to statutory and regulatory priorities.

Student Data

The Student Employment Programs Exclusion Approval Order, which took effect on April 9, 1997, excludes students from the operation of the *Public Service Employment Act (PSEA)* with the exception of subsections 16(4) and 17(4) which deal with citizenship. As these recruits are no longer considered appointments to the Public Service under the *PSEA*, Table 8 has been modified to report on the overall recruitment activity (rather than the number of appointments).

Unknown

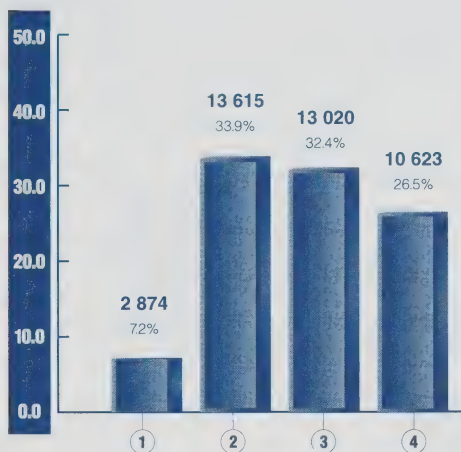
Data on occupational category in Table 3 and data on language group type in Tables 6 and 7 include appointments with an unknown category and or unknown language group in the totals. This results from the estimation process using the Public Works and Government Services Canada pay system wherein not all records had a valid category and or a valid language type.

Figure 1 - Distribution of hiring activity to the Public Service by tenure

In 1999/2000:

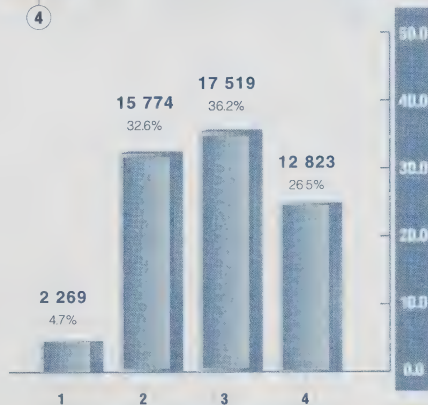
- The hiring activity to indeterminate positions accounted for only 7.2% of total new hires to the Public Service.
- There were almost equal proportions of hiring activity for specified period 33.9%, casuals 32.4% and students 26.5%.

1999/00



1. Indeterminate Appointments
2. Specified Period Appointments
3. Casuals (as per PSEA s.21.2)
4. Students (under Employment Exclusion Approval Order)

1998/99



1. Indeterminate Appointments
2. Specified Period Appointments
3. Casuals (as per PSEA s.21.2)
4. Students (under Employment Exclusion Approval Order)

1999 • 2000

R E P O R T

A N N U A L

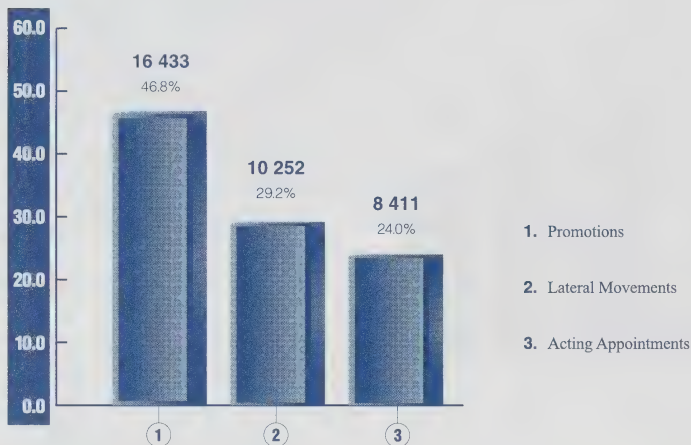
**Figure 1a - Distribution of appointment activity
within the Public Service by appointment type
for indeterminate appointments**

In 1999/2000:

- Promotions accounted for 46.8% of all indeterminate appointments *within* the Public Service.
- Lateral movements and acting appointments accounted for 29.2% and 24.0% of all indeterminate appointments *within* the Public Service respectively.

Indeterminate

1999/00



Indeterminate

1998/99

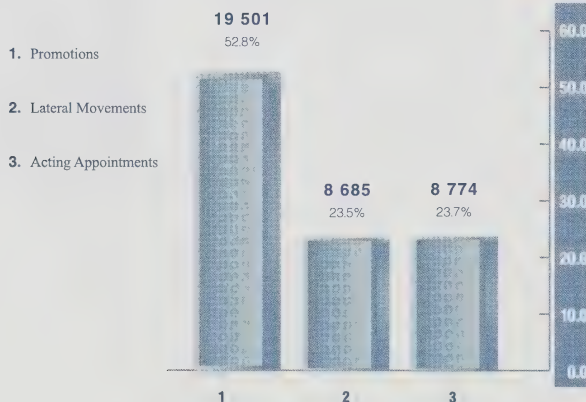


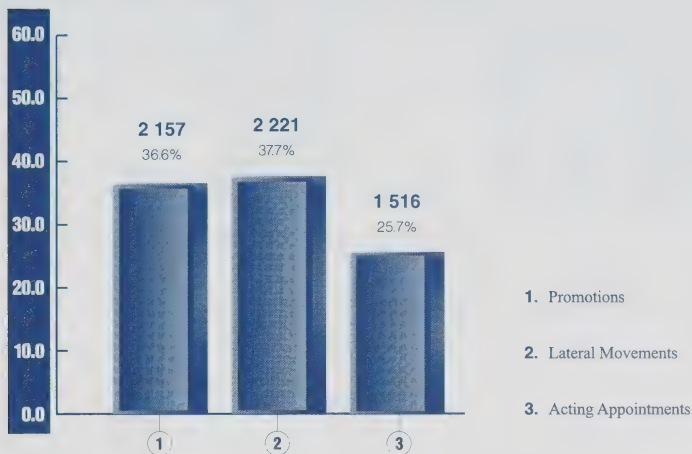
Figure 1b - Distribution of appointment activity *within* the Public Service by appointment type for specified period appointments

In 1999/2000:

- The distribution of appointment activity for specified period is distributed amongst promotions 36.6%, lateral movements 37.7% and acting appointments 25.7%

Specified period

1999/00



Specified period

1998/99

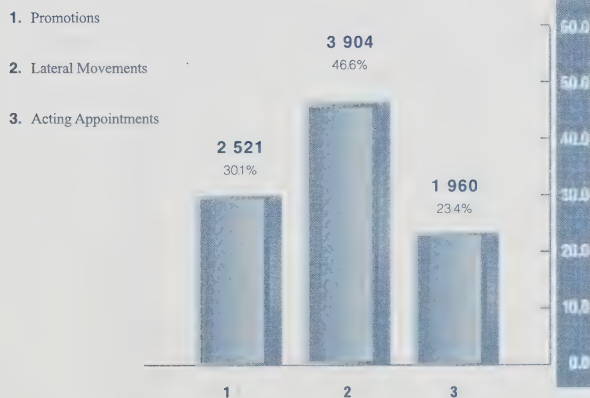


Table 1 - Overall activity

Number and percentage of appointments and hiring activity *to* and *within* the Public Service by appointment type and tenure

April 1, 1999 to March 31, 2000

	Hiring Activity <i>to</i> the Public Service		Appointments <i>within</i> the Public Service						Total	
			Type of Appointment		Promotions		Lateral Movements (a)			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Indefinite Appointments	2 874	7.6	16 433	43.3	10 252	27.0	8 411	22.2	37 970	100.0
Specified Period Appointments	13 615	69.8	2 157	11.1	2 221	11.4	1 516	7.8	19 509	100.0
Sub-Total	16 489	28.7	18 590	32.3	12 473	21.7	9 927	17.3	57 479	100.0
Casuals (as per PSEA s.21.2)	13 020	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	13 020	100.0
Students (under Employment Exemption Approval Order)	10 623	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	10 623	100.0
Grand Total	40 132	49.5	18 590	22.9	12 473	15.4	9 927	12.2	81 122	100.0

- (a) Lateral movements in all tables and charts combine both lateral transfers and deployments. As no appointment process is available on the pay system it is not possible to differentiate between these two types of movements.
- (b) Excludes acting appointments of four months or less.

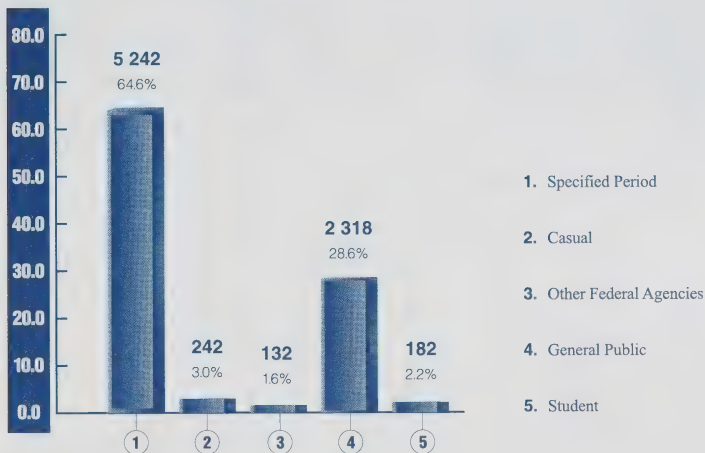
Figure 2 - Distribution of new entries by previous employment status

In 1999/2000:

- There were 8 116 new indeterminate entries of which 2 874 were new appointments from outside the Public Service, 2 318 or 28.6% came from the general public, 242 or 3.0% had previously been a casual, 132 or 1.6% came from other federal agencies and 182 or 2.2% had been a student. Specified period employees accounted for 64.6% of new indeterminate entries.
- There were 13 988 new specified period entries of which 13 615 were new appointments from outside the Public Service, 10 666 or 76.3% came from the general public versus 2 448 or 17.5% from persons who had previously been hired as a casual.

Previous employment status

New indeterminate entries



New specified period entries

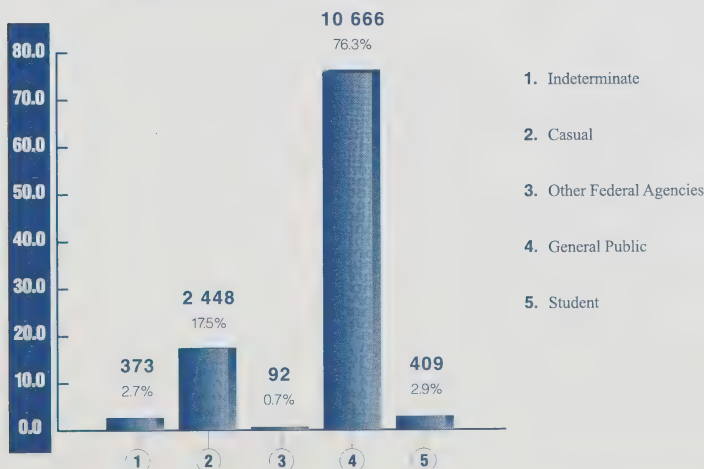


Table 2 - Tenure and previous employment status

Number and percentage of appointments, *to* and *within* the Public Service, by tenure and previous employment status

April 1, 1999 to March 31, 2000

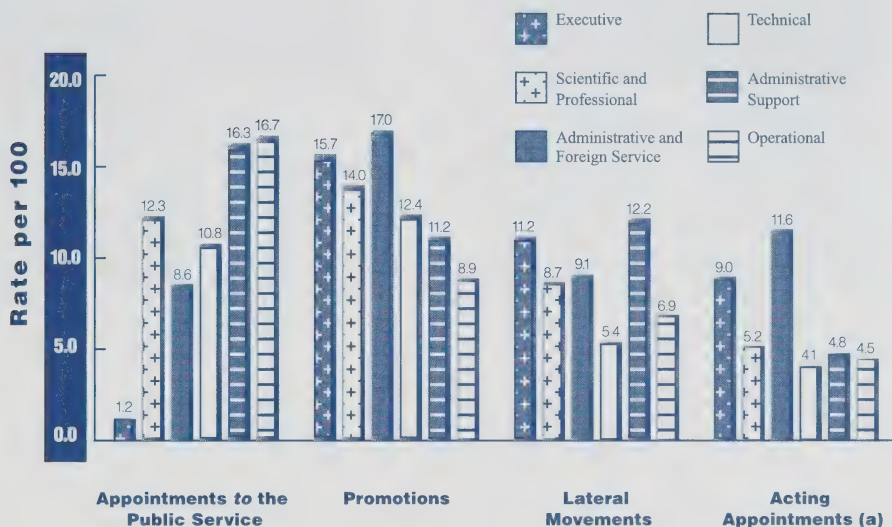
Previous employment status	Tenure After Appointment									
	Indeterminate		Specified Period		Casual*		Student*		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Indeterminate	29 854	78.6	373	1.9	0	0.0	0	0.0	30 227	37.3
Specified period	5 242	13.8	5 521	28.3	0	0.0	0	0.0	10 763	13.3
Casual	242	0.6	2 448	12.5	0	0.0	0	0.0	2 690	3.3
Other federal agencies	132	0.3	92	0.5	0	0.0	0	0.0	224	0.3
General public	2 318	6.1	10 666	54.7	13 020	100.0	10 623	100.0	36 627	45.2
Student	182	0.5	409	2.1	0	0.0	0	0.0	591	0.7
Total	37 970	100.0	19 509	100.0	13 020	100.0	10 623	100.0	81 122	100.0

* Casuals and students do not have a previous employment status as these persons are reported under general public.

Figure 3 - Appointment rates by occupational category and type of appointment

In 1999/2000:

- There was a high variability in recruitment rates by category ranging from a rate of 1.2 persons per 100 employees in the Executive category to a rate of 16.7 persons in the Operational category.
- Promotion rate varies from 8.9 persons per 100 employees in the Operational category to 17.0 persons per 100 employees in the Administrative and Foreign Service category. It should be noted that most movement into the Executive category is as a result of a promotion from another occupational group.
- Overall the Administrative and Foreign Service category has the highest rate of appointments per 100 employees.



(a) Excludes acting appointments of four months or less.

Note: Figures represent indeterminate and specified period appointments. Appointment rates are derived by dividing the number of appointments within each category during the year by the employee population within each category as of April 1, 1999.

Table 3 - Appointment rates by occupational category and type of appointmentNumber and rate of appointments, by type of appointment and occupational category
April 1, 1999 to March 31, 2000

Occupational category	Appointments to the Public Service		Appointments within the Public Service Type of Appointment						Total	
			Promotions		Lateral Movements		Acting Appointments (a)			
	No.	Rate	No.	Rate	No.	Rate	No.	Rate	No.	Rate
Executive Group	37	1.2	488	15.7	350	11.2	280	9.0	1 155	37.1
Scientific and Professional	2 058	12.3	2 349	14.0	1 452	8.7	880	5.2	6 739	40.2
Administrative and Foreign Service	4 262	8.6	8 412	17.0	4 520	9.1	5 745	11.6	22 939	46.3
Technical	1 575	10.8	1 808	12.4	782	5.4	591	4.1	4 756	32.7
Administrative Support	5 465	16.3	3 762	11.2	4 086	12.2	1 605	4.8	14 918	44.6
Operational	2 997	16.7	1 597	8.9	1 242	6.9	810	4.5	6 646	37.1
Not applicable (b)	90	14.8	81	13.3	35	5.8	13	2.1	219	36.0
PSEA total (c)	16 489	12.1	18 590	13.7	12 473	9.2	9 927	7.3	57 479	42.3

- (a) Excludes acting appointments of four months or less.
- (b) Refers to appointments for which the standard occupational classifications do not apply e.g., separate employers under *PSEA* use their own occupational groups. See technical notes on Occupational Category.
- (c) See technical notes on Unknown.

Note: Table 3 represents indeterminate and specified period appointments under the *Public Service Employment Act (PSEA)*. Appointment rates are derived by dividing the number of appointments within each category during the year by the employee population within each category as of April 1, 1999.

Table 4 - Appointment type and geographic area

Number and rate of appointments, by appointment type and geographic area

April 1, 1999 to March 31, 2000

Geographic area	Appointments to the Public Service		Appointments within the Public Service Type of Appointment						Total	
			Promotions		Lateral Movements		Acting Appointments (a)			
	No.	Rate	No.	Rate	No.	Rate	No.	Rate	No.	Rate
Newfoundland	298	9.9	342	11.4	147	4.9	221	7.4	1 008	33.7
Prince Edward Island	85	5.9	189	13.2	123	8.6	76	5.3	473	33.1
Nova Scotia	661	8.5	1 142	14.8	486	6.3	426	5.5	2 715	35.1
New Brunswick	608	12.2	619	12.4	288	5.8	401	8.1	1 916	38.5
Quebec (except NCR)	2 034	12.0	1 682	9.9	1 088	6.4	1 152	6.8	5 956	35.1
National Capital Region (NCR)	6 251	12.0	9 071	17.4	5 893	11.3	5 017	9.6	26 232	50.2
Ontario (except NCR)	1 882	10.4	1 861	10.3	1 456	8.0	1 075	5.9	6 274	34.7
Manitoba	891	17.4	529	10.3	512	10.0	286	5.6	2 218	43.3
Saskatchewan	924	25.0	426	11.5	310	8.4	216	5.9	1 876	50.9
Alberta	1 043	13.6	864	11.2	785	10.2	253	3.3	2 945	38.3
British Columbia	1 570	12.4	1 598	12.6	1 068	8.4	725	5.7	4 961	39.1
Yukon	95	21.9	56	12.9	33	7.6	10	2.3	194	44.7
Northwest Territories	120	23.5	42	8.2	49	9.6	10	2.0	221	43.2
Nunavut (b)	12	0.0	10	0.0	37	0.0	1	0.0	60	0.0
Outside Canada	15	1.1	159	11.9	198	14.8	58	4.3	430	32.2
Total	16 489	12.1	18 590	13.7	12 473	9.2	9 927	7.3	57 479	42.3

(a) Excludes acting appointments of four months or less.

(b) An appointment rate is not available for Nunavut as no population existed as of April 1, 1999.

Note: Table 4 represents indeterminate and specified period appointments under the *Public Service Employment Act (PSEA)*. Appointment rates are derived by dividing the number of appointments within each geographic area during the year by the employee population within each geographic area as of April 1, 1999.

Table 5 - Appointment type and employment equity designated groups

Number and percentage of appointments, by appointment type and Employment Equity designated group

April 1, 1999 to March 31, 2000

Employment equity designated groups	Appointments to the Public Service			Appointments within the Public Service Type of Appointment									Total	
				Promotions			Lateral Movements			Acting Appointments (a)				
	External Availability(b)			Internal Availability			Internal Availability			Internal Availability				
	No.	%	%	No.	%	%	No.	%	%	No.	%	%	No.	%
Women	7 286	55.8	49.4	10 477	57.8	57.0	7 364	60.4	57.5	5 890	60.2	58.5	31 017	58.3
Members of visible minority groups	841	6.4	6.5	1 118	6.2	6.1	731	6.0	5.7	521	5.3	5.5	3 211	6.0
Persons with disabilities	295	2.3	5.6	774	4.3	5.1	559	4.6	5.2	402	4.1	5.4	2 030	3.8
Aboriginal peoples	569	4.4	2.5	686	3.8	3.7	490	4.0	3.7	314	3.2	3.3	2 059	3.9
Total (c)	13 067	100.0		18 112	100.0		12 196	100.0		9 783	100.0		53 158	100.0

- (a) Excludes acting appointments of four months or less.
- (b) Availability estimates are based on group specific external and internal labour market availability appropriately weighted by the applicable appointment volumes. As a consequence, these numbers will not match those published elsewhere by TBS which are based on the make-up of the entire Public Service work force. See technical notes on Employment Equity for availability details.
- (c) The counts for employment equity designated groups exclude specified period appointments of less than three months and appointments to and within separate employers as TBS does not collect self-identification information on these populations. The sum of employment equity designated groups does not equal the total as a person may be in more than one group and men are included in the total. Consequently, the totals do not match other tables.

Table 6 - Appointment type and language group

Number and percentage of appointments, by appointment type and language group

April 1, 1999 to March 31, 2000

Language group	Appointments to the Public Service			Appointments within the Public Service Type of Appointment									Total	
				Promotions			Lateral Movements			Acting Appointments (a)				
	No.	%	%	No.	%	%	No.	%	%	No.	%	%	No.	%
Anglophones	11 557	70.8		12 362	66.7		8 337	67.2		6 159	62.3		38 415	67.5
Francophones	4 778	29.2		6 170	33.3		4 068	32.8		3 726	37.7		18 742	32.5
Total (b)	16 489	100.0		18 590	100.0		12 473	100.0		9 927	100.0		57 479	100.0

- (a) Excludes acting appointments of four months or less.
- (b) See technical notes on Unknown.

Table 7 - Appointment type and official languages

Number and percentage of appointments, by appointment type, language group and language requirements of position

April 1, 1999 to March 31, 2000

	Appointments to the Public Service						Appointments within the Public Service (a)						Total (b)					
Language requirements of position	Anglophones		Francophones		Total		Anglophones		Francophones		Total		Anglophones		Francophones		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	
Bilingual imperative	1 060	32.3	2 226	67.7	3 293	4 455	33.0	9 046	67.0	13 530	5 515	32.9	11 272	67.1	16 823			
Bilingual non-imperative																		
Met	206	60.9	132	39.1	341	1 748	49.2	1 807	50.8	3 564	1 954	50.2	1 939	49.8	3 905			
Must meet	16	72.7	6	27.3	22	447	93.7	30	6.3	478	463	92.8	36	7.2	500			
Not required to meet	1	50.0	1	50.0	2	59	79.7	15	20.3	74	60	78.9	16	21.1	76			
English essential	9 266	95.8	406	4.2	9 610	18 618	96.0	783	4.0	19 514	27 884	95.9	1 189	4.1	29 324			
French essential	16	1.2	1 336	98.8	1 354	39	2.3	1 677	97.7	1 724	55	1.8	3 013	98.2	3 078			
English or French essential	988	59.7	668	40.3	1 656	1 486	71.3	599	28.7	2 090	2 474	66.1	1 267	33.9	3 746			
Total (c)	11 557	70.8	4 778	29.2	16 489	26 858	65.8	13 964	34.2	40 990	38 415	67.2	18 742	32.8	57 479			

(a) Excludes acting appointments of four months or less.

(b) See technical notes on First Official Language.

(c) See technical notes on Unknown.

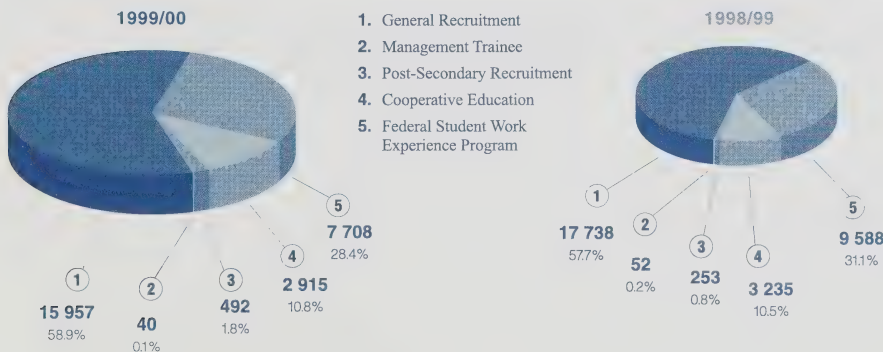
R E P O R T

1999 • 2000

Figure 4 - Distribution of recruits under recruitment programs

In 1999/2000:

- General recruitment accounted for 58.9% of the total recruitment followed by Federal Student Work Experience Program at 28.4% and Cooperative Education Program at 10.8% of the total recruitment activity.
- Post-Secondary Recruitment accounted for 1.8% of total recruitment followed by the Management Trainee Program at 0.1% of the total recruitment activity.



A N N U A L

Table 8 - Recruitment programs

Number and percentage of recruits under Public Service Commission recruitment programs,
by external recruitment process and geographic area
April 1, 1999 to March 31, 2000

Geographic Area	Federal Student Work Experience Program		Cooperative Education		Post-Secondary Recruitment (a)		Management Trainee		General Recruitment		Total(b)	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Newfoundland	180	2.3	78	2.7	3	0.6	0	0.0	295	1.8	556	2.1
Prince Edward Island	159	2.1	19	0.7	3	0.4	0	0.0	82	0.5	263	1.0
Nova Scotia	379	4.9	62	2.1	7	1.6	0	0.0	654	4.1	1 102	4.1
New Brunswick	308	4.0	72	2.5	4	1.6	0	0.0	604	3.8	988	3.6
Quebec (except NCR)	1 238	16.1	255	8.7	22	4.3	3	7.5	2 009	12.6	3 527	13.0
National Capital Region (NCR)	2 416	31.3	1 713	58.8	412	86.2	34	85.0	5 805	36.4	10 380	38.3
Ontario (except NCR)	1 091	14.2	228	7.8	9	1.6	3	7.5	1 870	11.7	3 201	11.8
Manitoba	369	4.8	50	1.7	7	0.4	0	0.0	884	5.5	1 310	4.8
Saskatchewan	283	3.7	47	1.6	1	0.0	0	0.0	923	5.8	1 254	4.6
Alberta	586	7.6	152	5.2	5	0.8	0	0.0	1 038	6.5	1 781	6.6
British Columbia	624	8.1	217	7.4	16	3.3	0	0.0	1 554	9.7	2 411	8.9
Yukon	32	0.4	3	0.1	0	0.0	0	0.0	95	0.6	130	0.5
Northwest Territories	42	0.5	19	0.7	1	0.2	0	0.0	119	0.7	181	0.7
Nunavut	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	12	0.1	12	0.0
Outside Canada	1	0.0	0	0.0	2	0.4	0	0.0	13	0.1	16	0.1
Unknown	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Total (b)	7 708	100.0	2 915	100.0	492	100.0	40	100.0	15 957	100.0	27 112	100.0

- (a) Post-Secondary Recruitment appointment numbers are lower than expected this year as not all appointments arising from the 1999-2000 PSR campaign had been completed as of March 31, 2000. Includes appointments under the Accelerated Economist Trainee Program.
- (b) The total 27 112 plus 13 020 casualties from Table 1 equals the overall hiring activity to the Public Service of 40 132 persons as indicated in Table 1.

Note: See technical notes on Student Data. Please note that appointments under the Cooperative Education Program and the Federal Student Work Experience Program are not considered official appointments under the *PSEA*.

e 8 on page 44 of the *Public Service Commission Annual Report 1999-2000* has been revised.
changes appear in the box.

Table 8 - Recruitment programs

Number and percentage of recruits under Public Service Commission recruitment programs,
by external recruitment process and geographic area

April 1, 1999 to March 31, 2000

Geographic Area	Federal Student Work Experience Program		Cooperative Education		Post-Secondary Recruitment (a)		Management Trainee		General Recruitment		Total(b)	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Newfoundland	180	2.3	78	2.7	3	0.6	0	0.0	295	1.8	556	2.1
Prince Edward Island	159	2.1	19	0.7	3	0.6	0	0.0	82	0.5	263	1.0
Nova Scotia	379	4.9	62	2.1	7	1.4	0	0.0	654	4.1	1 102	4.1
New Brunswick	308	4.0	72	2.5	4	0.8	0	0.0	604	3.8	988	3.6
Quebec (except NCR)	1 238	16.1	255	8.7	22	4.5	3	7.5	2 009	12.6	3 527	13.0
National Capital Region (NCR)	2 416	31.3	1 713	58.8	412	83.7	34	85.0	5 805	36.4	10 380	38.3
Ontario (except NCR)	1 091	14.2	228	7.8	9	1.8	3	7.5	1 870	11.7	3 201	11.8
Manitoba	369	4.8	50	1.7	7	1.4	0	0.0	884	5.5	1 310	4.8
Saskatchewan	283	3.7	47	1.6	1	0.2	0	0.0	923	5.8	1 254	4.6
Alberta	586	7.6	152	5.2	5	1.0	0	0.0	1 038	6.5	1 781	6.6
British Columbia	624	8.1	217	7.4	16	3.3	0	0.0	1 554	9.7	2 411	8.9
Yukon	32	0.4	3	0.1	0	0.0	0	0.0	95	0.6	130	0.5
Northwest Territories	42	0.5	19	0.7	1	0.2	0	0.0	119	0.7	181	0.7
Nunavut	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	12	0.1	12	0.0
Outside Canada	1	0.0	0	0.0	2	0.4	0	0.0	13	0.1	16	0.1
Unknown	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Total (b)	7 708	100.0	2 915	100.0	492	100.0	40	100.0	15 957	100.0	27 112	100.0

- (a) Post-Secondary Recruitment appointment numbers are lower than expected this year as not all appointments arising from the 1999-2000 PSR campaign had been completed as of March 31, 2000. Includes appointments under the Accelerated Economist Trainee Program.
- (b) The total 27 112 plus 13 020 casuals from Table 1 equals the overall hiring activity to the Public Service of 40 132 persons as indicated in Table 1.

Note: See technical notes on Student Data. Please note that appointments under the Cooperative Education Program and the Federal Student Work Experience Program are not considered official appointments under the PSEA.

ERRATUM

Le tableau 8 à la page 46 du *Rapport annuel de la Commission de la fonction publique 1999-2000* a été révisé. Les changements apparaissent dans l'encadré.

Tableau 8 - Programmes de recrutement

Répartition, en nombre et en pourcentage, des personnes recrutées dans le cadre des programmes de la Commission de la fonction publique, selon la région géographique et le processus de recrutement externe, du 1^{er} avril 1999 au 31 mars 2000

Région géographique	Programme fédéral d'expérience de travail étudiant		Enseignement coopératif		Recrutement postsecondaire (a)		Stagiaires en gestion		Recrutement général		Total (b)	
	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%
Terre-Neuve	180	2,3	78	2,7	3	0,6	0	0,0	295	1,8	556	2,1
Île-du-Prince-Édouard	159	2,1	19	0,7	3	0,6	0	0,0	82	0,5	263	1,0
Nouvelle-Écosse	379	4,9	62	2,1	7	1,4	0	0,0	654	4,1	1 102	4,1
Nouveau-Brunswick	308	4,0	72	2,5	4	0,8	0	0,0	604	3,8	988	3,6
Québec (sauf la RCN)	1 238	16,1	255	8,7	22	4,5	3	7,5	2 009	12,6	3 527	13,0
Région de la capitale nationale (RCN)	2 416	31,3	1 713	58,8	412	83,7	34	85,0	5 805	36,4	10 380	38,3
Ontario (sauf la RCN)	1 091	14,2	228	7,8	9	1,8	3	7,5	1 870	11,7	3 201	11,8
Manitoba	369	4,8	50	1,7	7	1,4	0	0,0	884	5,5	1 310	4,8
Saskatchewan	283	3,7	47	1,6	1	0,2	0	0,0	923	5,8	1 254	4,6
Alberta	586	7,6	152	5,2	5	1,0	0	0,0	1 038	6,5	1 781	6,6
Colombie-Britannique	624	8,1	217	7,4	16	3,3	0	0,0	1 554	9,7	2 411	8,9
Yukon	32	0,4	3	0,1	0	0,0	0	0,0	95	0,6	130	0,5
Territoires du Nord-Ouest	42	0,5	19	0,7	1	0,2	0	0,0	119	0,7	181	0,7
Nunavut	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	12	0,1	12	0,0
Étranger	1	0,0	0	0,0	2	0,4	0	0,0	13	0,1	16	0,1
Inconnu	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Total (b)	7 708	100,0	2 915	100,0	492	100,0	40	100,0	15 957	100,0	27 112	100,0

- (a) Les chiffres pour le recrutement postsecondaire sont moins élevés que prévu cette année étant donné que les nominations découlant de la campagne de recrutement postsecondaire de 1999-2000 n'ont pas toutes été menées à terme au 31 mars 2000. Cela comprend les nominations effectuées dans le cadre du Programme de formation accélérée pour les économistes.
- (b) Le total de 27 112 plus 13 020 personnes temporaires tiré du tableau 1 équivaut aux nominations externes de 40 132 personnes, tel qu'indiqué au tableau 1.

Nota : Voir les notes techniques concernant les données sur les étudiants et les étudiantes. Veuillez noter que les nominations dans le cadre du Programme d'enseignement coopératif et du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant ne sont pas considérées comme des nominations officielles en vertu de la LEFP.

Table 9 - Priority administration

Number of priority persons and number of placements of priority persons, by priority type
April 1, 1999 to March 31, 2000

Priority type	Carry Over (a)	New Priority Persons	Total Priority Persons	Number of Persons Placed	Resigned/ Retired	Priority Entitlements Expired	Other	Total Outflows	Active Cases (b)
Statutory priorities									
Leave of absence (sec.30)	251	115	366	136	15	69	5	225	191
Minister's staff (sec.19)	5	27	32	21	0	2	0	23	9
Lay-off (sec.25)	96	237	333	27	0	89	3	119	234
Total - Statutory priorities	352	379	731	184	15	160	8	367	434
Regulatory priorities									
Surplus (sec.30) (c)	225	309	534	280	21	0	6	307	206
Employee disabled (sec.40)	49	37	86	15	3	16	3	37	49
Military disabled (sec.40.1)	9	15	24	9	0	2	0	11	13
Relocation of spouse (sec.41)	295	270	565	201	16	80	17	314	198
Reinstatement to higher level (sec.42)	487	96	583	73	4	79	8	164	419
Total - Regulatory priorities	1 065	727	1 792	578	44	177	34	833	558
Grand total	1 417	1 106	2 523	762	59	337	42	1 200	1 319

- (a) The number of carry over from March 31, 1999 differs from the number of active cases at March 31, 1999 published in last year's Annual Report due to updates to the employee's information, for example, priority type.
- (b) The sum of the columns does not equal the number of active priority employees at the end of the period, because in a number of cases, the employees changed their priority type. During the period, 19 surplus priority employees became lay-off priority employees.
- (c) The active surplus cases at March 31, 2000 include 3 employees in unpaid surplus status.

1999 • 2000

Note: See technical notes on Priority Data.

Table 10 - Investigations

Number of complaints received, cases opened (with basis for complaint) and cases closed (with outcomes)

Period	Complaints Received	Opened Cases				Closed Cases				
		Total	Reverse Order of Merit	Harassment	PSEA and Other	Total	Founded	Unfounded	Resolved	Other
1998-1999	710	321	8	181	313	441	97	162	79	103
1999-2000	689	278	2	119	157	445	57	159	97	132

Of the complaints received, 40% were accepted for investigation in 1999-2000 compared to 45% in 1998-1999. As well, in 1999-2000, 13% of completed cases were declared founded compared to 22% in 1998-1999; 51% were either resolved or withdrawn compared to 41% in 1998-1999.

Table 11 - Appeals

(A) Number of selection processes appealed and closed, with number and percentage of those allowed				
Period	Appealed	Closed	Allowed	
			Number	%
1998-1999	1 729	1 202	179	14.9
1999-2000	1 499	1 117	126	11.3

In 1999-2000, approximately 11.3% of completed appeals against selection processes were allowed.

(B) Number of decisions rendered, average disposal time, with number and percentage of those disposed within standard				
Period	Number of Decisions	Average Disposal Time	Within Standard	
			Number	%
1998-1999	783	13.3	518	66.1
1999-2000	550	13.8	407	74.0

In 1999-2000, 74% of decisions were rendered within the service standard of 14 days. However, the average disposal time for all decisions is 13.8 days which is lower than standard. In 1999-2000, 30% less decisions were rendered than in 1998-1999 and 4% less than in 1997-1998.

(C) Number of appeals lodged and disposed of (with outcomes)							
Period	Appeals Lodged (Opened)	Appeals Disposed (Closed)	Allowed	Dismissed	Withdrawn		No Right of Appeal
					Number	%	
1988-1999	4 900	3 761	511	633	2 099	55.8	518
1999-2000	3 979	2 563	239	422	1 517	59.2	385

In 1999-2000, 9% of disposed appeals were allowed, 16% were dismissed, in 15% of appeals disposed, appellants had no right of appeal; and approximately 59% of appeals disposed were withdrawn.

Table 12 - Deployments

Number of complaints, number of deployments complained against and number of cases (with outcomes)

Period	Complaints	Deployments Complained Against	Closed	Founded	Unfounded	No Jurisdiction	Withdrawn	Decisions
1988-1999	74	46	44	8	13	14	9	27
1999-2000	31	30	18	2	6	6	4	11

In 1999-2000, 11% of completed deployment investigations were founded, 33% were unfounded and 56% were either withdrawn or the PSC had no jurisdiction to investigate.

AUTHORITY DELEGATED

Organization	Authority Delegated
Agriculture and Agri-Food Canada	<ul style="list-style-type: none"> • Authority to make term appointments in Research stations, effective May 13, 1999 • New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed on December 11, 1999
Atlantic Canada Opportunities Agency	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed on July 9, 1999
Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed on May 19, 1999
Environment Canada	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed on March 30, 2000
Hazardous Materials Information Review Commission Canada	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed on April 9, 1999
Health Canada	<ul style="list-style-type: none"> • Expanded Employment Equity programs to increase the representation of women, persons with disabilities, and Aboriginal persons in internal staffing and external recruitment in all occupational groups and levels except the EX group, effective June 24, 1999
Human Resources Development Canada	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed by the Commission on January 14, 2000; to be ratified by the department
Indian and Northern Affairs Canada	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed on August 2, 1999
Industry Canada	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed by the Commission on March 23, 2000; to be ratified by the department
Millennium Bureau of Canada	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed on April 16, 1999

AUTHORITY DELEGATED (CONT'D)

Organization	Authority Delegated
Natural Resources Canada	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed on March 1, 2000
Passport Office	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed by the Commission on April 22, 1999; to be ratified by the department
Privy Council Office	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed by the Commission on April 22, 1999; to be ratified by the department
Public Service Commission of Canada	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed on June 24, 1999
Solicitor General Canada	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed on August 18, 1999
The Leadership Network	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed on May 3, 1999
Transport Canada	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed by the Commission on March 30, 2000; to be ratified by the department
All departments	<ul style="list-style-type: none"> • Effective May 28, 1999, <ul style="list-style-type: none"> - authority to appoint to the Career Assignment (CA) Group at levels CA-01 or CA-02 - authority to promote a Career Assignment Program (CAP) participant from the CA-01 to the CA-02 level based on individual merit - authority to establish a Standard of Competence and to appoint to the EX-01 level individuals within the CAP program who are pre-qualified for appointment at the EX-01 level by the PSC • Effective June 10, 1999, authority to establish Standards of Competence and to confer indeterminate appointments,

AUTHORITY DELEGATED (CONT'D)

Organization	Authority Delegated
<p>All departments (continued)</p>	<p>based on individual merit, with respect to specified period employees with cumulative working periods of five years or more</p> <ul style="list-style-type: none"> • Effective August 1999, authority to remove names from eligibility lists to allow for appointments of persons ranked lower on such lists in the context of lists established pursuant to student employment programs (one of the bridging mechanisms) • Effective March 31, 2000, authority to appoint pursuant to subsection 10(2) of the <i>PSEA</i> in an emergency situation, when a person is to be appointed for a specified period, if the appointment cannot be made under section 21.2 of the <i>PSEA</i> • Effective March 31, 2000, authority to consider late applications • Effective March 31, 2000, authority to appoint employees in the Executive group at their personal level if the position to which they are being appointed is classified at a lower level and the compensation is authorized by Treasury Board • Effective March 31, 2000, authority to delay the probationary period for a person with a disability who requires job accommodation until that accommodation is made
<p>For those departments which have sought and obtained the Commission's approval for Employment Equity programs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Effective March 31, 2000, <ul style="list-style-type: none"> - authority to appoint on the basis of relative or individual merit, as appropriate - authority to exclude acting appointments from the application of merit and appeals - authority to exclude appointments from priority consideration, unless the priority referral is a member of the designated group targeted by the program

EXCLUSION APPROVAL ORDERS

During the period from April 1, 1999 to March 31, 2000 the Commission approved the following exclusion approval orders.

Persons and Positions Exclusion Approval Order (Persons Employed Five Years or More) No. 41

P.C. 1999-945, May 27, 1999

This Order has been established in order to give effect to Treasury Board Secretariat Policy on Long-Term Specified Period Employment. This policy stipulates that where a person who has been employed in the same department or agency (including functions that have been transferred from another department by an act of Parliament or Order in Council) as a term employee for a cumulative working period of five years or more without a break in service longer than sixty consecutive calendar days, the department or agency must recommend to the Public Service Commission that he or she be appointed for an indeterminate period as provided for by an exclusion approval order.

The Order provides for the appointment of seventy-eight persons for an indeterminate period to positions at the same group and level that they were occupying for a specified period before their appointment pursuant to this Order.

Statistics Canada 2001 Census Terms Employees Exclusion Approval Order Regulations on the Employment with Statistics Canada for the Purpose of the 2001 Census

P.C. 1999-1928, October 28, 1999

Statistics Canada is required under the *Statistics Act* to conduct a census every five years. The next census will take place on May 15, 2001. A census survey consists of two major components: data collection and data processing.

Different recruiting procedures are followed for hiring the required staff. For example, the tens of thousands of persons who will be working in data collection in May 2001 will be hired pursuant to the *Statistics Act*. Some of these individuals will be public servants already employed by Statistics Canada who will be appointed on an acting basis for the duration of the project. However, the latter source of recruitment will be insufficient, and approximately 400 additional persons will have to be hired from outside the Public Service.

In total, aside from the persons hired for data collection pursuant to the *Statistics Act*, approximately 1 000 additional persons will be hired under the *Public Service Employment Act* for positions within the following occupational groups: Clerical and Regulatory, Program Administration, Administrative Services, Information Services, and General Services.

The recruitment of persons hired pursuant to this exclusion approval order will be conducted as follows. Statistics Canada will first proceed to hire those individuals who have worked for the agency during a previous census and whose performance was fully satisfactory. The latter persons will be recruited through the Public Service Commission District and Regional Offices and selected by order of merit.

Regulations Amending the Student Employment Programs Regulations

P.C. 1999-2171, December 9, 1999

Effective January 1, 1998, the Treasury Board approved revisions to the Student Employability Skills Policy that was implemented in July 1996. The most significant change was the addition of an objective that encourages federal organizations to hire students in order to develop a pool of qualified candidates for future Public Service appointments. This created the need for mechanisms to facilitate the appointment of students in whom departments had made a significant investment.

The mechanisms provide two options to managers: one is a closed competition mechanism and the other is a without competition mechanism from outside the Public Service. The closed competition mechanism is subject to the *Regulations Respecting the Hiring of Persons Within Student Employment Programs*.

Students appointed through competitive processes open only to persons employed in the Public Service were not subject to a probationary period. This results in these former students being treated differently than former students appointed from outside the Public Service and most other initial appointees to the Public Service. Therefore, these Regulations were amended by adding section 5(2) which makes students appointed using the closed competition mechanism subject to a probationary period.

Regulations Amending the Management Trainee Program Regulations (Miscellaneous Program)

P.C. 1999-2223, December 16, 1999

The amendment to these Regulations corrects a problem identified by the Standing Joint Committee for the Scrutiny of Regulations. The Standing Joint Committee recommended that the words "in his opinion", which may be viewed as too subjective, be deleted because a person is either qualified or not. With the deletion of the words "in his opinion", it will remain within the authority of the Deputy Head or the Deputy Head's delegate to determine in each instance whether a person is in fact qualified to be appointed and then whether that person will be appointed.

PERSONAL EXCLUSIONS

From April 1, 1999 to March 31, 2000, in addition to the general exclusions, 12 persons were excluded from the application of the *Public Service Employment Act* when appointed to public service positions for a period specified in the exclusion approval orders, or to hold office "during pleasure" that is, the appointment may be revoked at any time by the Governor in Council.

Order in Council Number	Duration	Name	Title
P.C. 1999-900 1999.05.18	during pleasure effective May 26, 1999	André Gladu	Deputy Minister of the Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec
P.C. 1999-897 1999.05.18	during pleasure effective June 1, 1999	Suzanne Hurtubise	Special Advisor to the Minister of Canadian Heritage
P.C. 1999-893 1999.05.18	during pleasure effective June 1, 1999	Scott Serson	Special Advisor to the Minister of Indian Affairs and Northern Development
P.C. 1999-1091 1999.06.11	during pleasure effective July 1, 1999	Alain Jolicoeur	Associate Deputy Minister of National Revenue
P.C. 1999-1093 1999.06.11	during pleasure effective June 21, 1999	Carole Swan	Associate Secretary of the Treasury Board
P.C. 1999-1298 1999.07.02	during pleasure effective September 1, 1999	Louise Cobetto	Chairperson designate of the Military Police Complaints Commission
P.C. 1999-1795 1999.10.08	during pleasure effective October 18, 1999	Mary Gusella	Head, The Leadership Network
P.C. 1999-1799 1999.10.08	during pleasure effective October 26, 1999	Marie Fortier	Associate Deputy Minister of Health

Order in Council Number	Duration	Name	Title
P.C. 1999-1813 1999.10.12	during pleasure effective November 1, 1999	Diane Laurin	Vice-Chairperson designate of the Canadian Forces Grievance Board
P.C. 1999-1810 1999.10.12	during pleasure effective November 1, 1999	Paul-André Massé	Chairperson designate of the Canadian Forces Grievance Board
P.C. 1999-1968 1999.10.29	during pleasure effective November 8, 1999	John (Jack) Stagg	Associate Deputy Minister of Fisheries and Oceans
P.C. 1999-1970 1999.10.29	during pleasure effective November 15, 1999	Diane Vincent	Associate Deputy Minister of Agriculture and Agri-Food

REQUESTS FOR LEAVE OF ABSENCE PURSUANT TO SECTION 33(3) OF THE *PSEA*

A public servant who seeks to be nominated as a candidate and be a candidate in a federal, provincial or territorial election must, under section 33 of the *Public Service Employment Act*, apply to the Commission for a leave of absence without pay. The Commission may grant the leave if it is convinced that the employee's usefulness in the position he or she occupies — and to which the employee will return if unsuccessful in securing

nomination or in being elected — would not be impaired as a result of having been a candidate for election.

For the period April 1, 1999 to March 31, 2000, the Commission received five requests for leave from federal public servants. Of those, four were seeking to be candidates in provincial elections and one was seeking to be a candidate in a territorial election. All five requests for leave were granted by the Commission — one leave was subsequently withdrawn by the applicant.

ORGANIZATION OF THE PUBLIC SERVICE COMMISSION

In 1999-2000, the Public Service Commission (PSC) was composed of the following four branches.

Resourcing and Learning Branch

This Branch works with departments and agencies to ensure that a staffing system is available to provide a highly competent Public Service that is non-partisan and representative of Canadian society. It delivers, both at headquarters and in the regions, products and services in support of all delegated and non-delegated staffing: program development, administration of staffing delegation, establishment of tests and standards for selection, administration of staffing priorities, recruitment and promotion, and diversity and employment equity initiatives. It maintains exchange and development programs for the Executive group, and delivers language training and professional development for non-executives. It is also responsible for the delivery of the employment equity initiatives and corporate development programs on behalf of Treasury Board.

Policy, Research and Communications Branch

This Branch works towards the provision of knowledge, intelligence, insight and advice to support the PSC's ability to champion an independent, professional, and representative Public Service. By gathering the main PSC policy, regulatory, information management and monitoring functions together, this Branch supports the medium- and long-term positioning of the PSC through strategic analysis, research and environmental scanning. It also enhances and co-ordinates the knowledge base of the PSC by supplying strategic information not only to the Commission but to Parliament as well through the monitoring, assessment and review of PSC policies and programs and through the monitoring of the health of the Public Service as a whole. It is involved in reporting to Parliament and other parties, in conducting liaison with various stakeholders, and in providing communication services on behalf of the PSC.

Recourse Branch

This Branch provides independent recourse processes in support of the merit principle in order to protect the public interest and to promote the application of merit, fairness, equity and transparency, through effective intervention and education. It also ensures that appropriate independence of the quasi-judicial appeals and investigations function exists and is seen to exist, by: hearing appeals against alleged breaches of the *Public Service Employment Act and Regulations*; investigating complaints and irregularities in the resourcing processes that are not subject to appeal; investigating complaints of harassment in the workplace, and conciliating settlements where complaints are upheld. Part of its role is to provide training, advice and assistance to departments, unions, other organizations and individuals.

Corporate Management Branch

This Branch provides central services and systems in support of corporate management and all PSC program activities. It includes the activities of the President and Commissioners, management systems and policies, finance, human resources management, informatics, internal audit, and other administrative and support services.

OFFICES OF THE PUBLIC SERVICE COMMISSION

All PSC offices provide services in both official languages.

INTERNET

Web site: <http://www.psc-cfp.gc.ca>

E-mail: info-com@psc-cfp.gc.ca

HEADQUARTERS

L'Esplanade Laurier, West Tower
 300 Laurier Avenue West
 Ottawa, Ontario
 K1A 0M7
 Information: (613) 992-9562
 Facsimile: (613) 992-9352

REGIONAL AND DISTRICT OFFICES

ATLANTIC

Regional Office

1505 Barrington Street
 P.O. Box 1664, Halifax CRO
 Halifax, Nova Scotia
 B3J 3V3
 Information: (902) 426-2990
 Facsimile: (902) 426-7277
 TTY: (902) 426-6246

District Offices

777 Main Street, 7th Floor
 Moncton, New Brunswick
 E1C 1E9
 Information: (506) 851-6616
 Facsimile: (506) 426-0507
 TTY: (506) 851-6624

10 Fort William Road, 1st Floor
 St. John's, Newfoundland
 A1C 1K4
 Information: (709) 772-4812
 Facsimile: (709) 772-4316
 TTY: (709) 772-4317

119 Kent Street, Suite 420
 Charlottetown, Prince Edward Island
 C1A 1N3
 Information: (902) 368-0444
 Facsimile: (902) 566-7036
 TTY: (902) 566-7039

QUEBEC

Regional Office

200 René-Lévesque Boulevard West
 East Tower, 8th Floor
 Montréal, Quebec
 H2Z 1X4
 Information: (514) 283-5776
 Facsimile: (514) 496-2404
 TTY: (514) 283-2467

District Office

Champlain Harbour Station
901 Cap Diamant, 3rd Floor
Québec, Quebec
G1K 4K1
Information: (418) 648-3230
Facsimile: (418) 648-4575
TTY: (418) 648-7273

NATIONAL CAPITAL AND EASTERN ONTARIO

Regional Office

66 Slater Street, 3rd Floor
Ottawa, Ontario
K1A 0M7
Information: (613) 996-8436
Facsimile: (613) 996-8048
TTY: (613) 996-1205

CENTRAL AND SOUTHERN ONTARIO

Regional Office

1 Front Street West, 6th Floor
Toronto, Ontario
M5J 2X5
Information: (416) 973-4636
Toll Free: 1-800-387-0776
Facsimile: (416) 973-1883
TTY: (416) 973-2269
E-Mail: psc-csor@sympatico.ca
Regional Office Web site:
<http://jobs.gc.ca/toronto/>

CENTRAL PRAIRIES

Regional Office

344 Edmonton Street, Suite 100
Winnipeg, Manitoba
R3B 2L4
Information: (204) 984-4636
Facsimile: (204) 983-3766
TTY: (204) 983-6066

District Office

1955 Smith Street, 4th Floor
Regina, Saskatchewan
S4P 2N8
Information: (306) 780-5627
Facsimile: (306) 780-5723
TTY: (306) 780-6719

ALBERTA, NORTHWEST TERRITORIES, PACIFIC AND YUKON

Regional Office

9700 Jasper Avenue, Room 830
Edmonton, Alberta
T5J 4G3
Information: (780) 495-7444
Facsimile: (780) 495-3145
TTY: (780) 495-3130

District Offices

757 West Hastings Street
2nd Floor
Vancouver, British Columbia
V6C 3M2
Information: (604) 666-0350
Facsimile: (604) 666-6808
TTY: (604) 666-6868

1230 Government Street
5th Floor
Victoria, British Columbia
V8W 3M4
Information: (250) 363-8120
Facsimile: (250) 363-0558
TTY: (250) 363-0564

300 Main Street, Suite 400
Whitehorse, Yukon
Y1A 2B5
Information: (867) 667-3900
Facsimile: (867) 668-5033
TTY: (867) 668-4107

4914 50th Street
P.O. Box 2730
Yellowknife, Northwest Territories
X1A 2R1
Information: (867) 669-2840
Facsimile: (867) 669-2848

P.O. Box 1990
Government of Canada
Building 969
Iqaluit, Nunavut
X0A 0H0
Information: (867) 975-4662
Facsimile: (867) 975-4663

INDEX

Accountability: 1, 7-8, 10, 12-14, 17-19, 21-22, 24
Accountability Frameworks: 10
Appeal(s): 21, 27, 46, 55
Appointment(s): 4, 9-10, 12, 16, 22, 27-32, 42, 50

Civil Service Act: 13, 16
Competency: 11, 16, 26
Consultative Review of Staffing: 7, 15, 18

Delegation: 2-3, 8, 10, 17-19, 23-24, 54
Departmental Performance Report (DPR): 10
Deployment(s): 27, 31
Directional Statement: 23, 25

Employment Equity: 4, 10, 27, 29-30, 54
Entries: 27
Equity: 4, 10, 26-27, 29-30, 54

Fairness: 11-12, 26, 54
Framework for Good Public Service Human Resources Management: 16

Hiring: 2-3, 6, 12, 16-18, 26, 50, 58
Human Resources Management (HRM): 3-6, 8-9, 16-17, 23-25, 55

Incumbent and Mobility System: 10
Investigation(s): 27, 55

La Relève: 8, 14

Merit: 2-4, 6, 8, 10, 12, 16, 18, 20, 22-26, 28, 50, 52
Modern Comptrollership: 17

New Direction: 11
Non-Partisanship: 9, 11, 16, 26

Principles: 2, 15-18, 20, 22, 24-25

Management Principles: 2, 20, 24

Priority Administration: 27, 31

Public Service 2000: 6, 13-14, 16

Public Service Employment Act (PSEA): 7, 17, 22, 27-28, 32, 40-41, 50, 52-53, 55

Public Service Employment Regulations (PSER): 7, 21, 55

Public Service Reform Act: 5, 17

Public Service Renewal: 4, 8

Recruitment: 3-4, 6, 8, 10, 12, 21, 23-24, 27-28, 30, 32, 48, 50, 54

Report on Staffing Transactions (ROST): 10, 28-29

Representativeness: 9, 11, 16, 26

Speech from the Throne: 7, 9, 25

Staffing Reform: 6, 8, 10, 17, 21, 28

Staffing Delegation and Accountability Agreements: 17, 22

Staffing Functions: 1, 19

Task Force on Public Service Values and Ethics: 14

John Tait: 14

Tait Report: 15-16, 18, 22

A Strong Foundation: 14

Transparency: 7, 11, 18, 26, 54

Values: 1-4, 8, 10, 12-14, 16-18, 20, 22, 24-26

Democratic Values: 14

Ethical Values: 14

Merit Values: 11, 20, 24

People Values: 14

Process Values: 20

Professional Values: 12

Results Values: 20

Values-Based Approach to Staffing: 2-3, 10, 20-21

Values-Based Merit Framework: 1, 4, 10, 12, 16-18, 20-21, 24, 26

- La Relève* : 6, 8, 14
- Loi sur la réforme de la fonction publique* : 7, 17
- Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP)* : 1, 7, 18, 23, 29-30, 34, 55-56, 59
- Loi sur le service civil* : 13-14
- Mérite : 1-7, 9-14, 16-22, 24-28, 31, 53, 59
- Modernisation de la fonction de contrôleur : 16, 19
- Mutation(s) : 29, 33
- Nomination(s) : 3-4, 9, 11, 13, 18, 25, 29-36, 39-43, 52-54, 56
- Nouvelle orientation : 11
- Principes : 1-2, 16, 19-22, 26-27, 59
- Principes de gestion : 2, 20-21, 26
- Rapport d'opération de dotation (ROD) : 3, 11, 31
- Rapport ministériel sur le rendement (RMR) : 10
- Recrutement : 3-4, 6-8, 10, 12, 22, 25-27, 29, 32, 34, 43-44, 52-53, 59
- Réforme de la dotation : 8, 10, 18, 22, 30
- Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* : 7, 22
- Renouvellement de la fonction publique : 6, 18, 19
- Représentativité : 9, 11, 16, 28
- Responsabilité : 2-3, 9, 13-14, 17, 19-20, 23-25
- Système d'information du titulaire et système d'information sur la mobilité des employés : 11
- Transparence : 7, 11, 19, 28, 59
- Valeurs : 1-4, 8-11, 13-14, 17, 19-22, 25-28
- Valeurs démocratiques : 14
- Valeurs du mérite : 11, 21, 28
- Valeurs éthiques : 14
- Valeurs humaines : 14
- Valeurs liées au processus : 20
- Valeurs liées aux résultats : 20
- Valeurs professionnelles : 14

INDEX

Administration des priorités : 7, 29
 Appel(s) : 22, 29, 48, 59
 Approche de dotation fondée sur les valeurs : 20
 Cadre pour une saine gestion des ressources humaines
 dans la fonction publique : 16
 Cadre du mérite fondé sur les valeurs : 1, 4, 10-13, 19-22, 25-26, 28
 Cadres de responsabilisation : 10
 Compétence : 6, 9, 11, 16, 22, 28, 54
 Délégation : 3-5, 8, 10, 13, 16, 18-19, 21, 23, 25-26, 58
 Discours du Trône : 7, 9, 27
 Embauche : 3, 13, 17-19, 31, 34, 52-53
 Enoncé d'orientation : 25-26
 Enquête(s) : 17, 29, 31-32, 59
 Ententes concernant la délégation des pouvoirs et
 responsabilités de dotation : 19, 23
 Équité : 4, 10-11, 14, 28-29, 31-33, 58-59
 Équité en matière d'emploi : 4, 10-11, 31-33, 58
 Examen consultatif de la dotation : 8, 17, 20
 Fonction publique 2000 : 6, 14, 17
 Fonctions clés de la dotation : 1, 21
 Gestion des ressources humaines : 3, 5-6, 8-9, 16-17, 24-26, 59
 Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique : 14, 20
De solides assistés : 14
 John Tait : 14
 Rapport Tait : 15, 19, 24
 Impartialité politique : 9, 11, 16, 28
 Justice : 11, 28

1230, rue Government, 5^e étage
Victoria (Colombie-Britannique)
V8W 3M4
Renseignements : (250) 363-8120
Télécopieur : (250) 363-0558
ATS : (250) 363-0564

300, rue Main, bureau 400
Whitehorse (Yukon)
Y1A 2B5
Renseignements : (867) 667-3900
Télécopieur : (867) 668-5033
ATS : (867) 668-4107

4914, 50^e rue
C.P. 2730
Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest)
X1A 2R1
Renseignements : (867) 669-2840
Télécopieur : (867) 669-2848

C.P. 1990
Gouvernement du Canada
Édifice 969
Igaliit (Nunavut)
X0A 0H0
Renseignements : (867) 975-4662
Télécopieur : (867) 975-4663

Bureau de secteur

Gare maritime Champlain
901, Cap Diamant, 3^e étage
Québec (Québec)

GIK 4K1

Renseignements : (418) 648-3230
Télécopieur : (418) 648-4575
ATS : (418) 648-7273

**CAPITALE NATIONALE ET
EST DE L'ONTARIO****Bureau régional**

66, rue Slater, 3^e étage
Ottawa (Ontario)

KIA 0M7

Renseignements : (613) 996-8436
Télécopieur : (613) 996-8048
ATS : (613) 996-1205

CENTRE ET SUD DE L'ONTARIO**Bureau régional**

1, rue Front Ouest, 6^e étage

Toronto (Ontario)

MSJ 2X5

Renseignements : (416) 973-4636

Sans frais : 1-800-387-0776

Télécopieur : (416) 973-1883

ATS : (416) 973-2269

Courteli : psc-csor@sympatico.ca

Adresse électronique du site Web du

bureau régional :

<http://emploi.gc.ca/toronto/>

**RÉGION CENTRALE DES
PRAIRIES****Bureau régional**

344, rue Edmonton, bureau 100

Winnipeg (Manitoba)

R3B 2L4

Renseignements : (204) 984-4636

Télécopieur : (204) 983-3766

ATS : (204) 983-6066

Bureau de secteur

1955, rue Smith, 4^e étage

Regina (Saskatchewan)

S4P 2N8

Renseignements : (306) 780-5627

Télécopieur : (306) 780-5723

ATS : (306) 780-6719

**ALBERTA, TERRITOIRES DU
NORD-OUEST, PACIFIQUE ET
YUKON****Bureau régional**

9700, avenue Jasper, bureau 830

Edmonton (Alberta)

T5J 4G3

Renseignements : (780) 495-7444

Télécopieur : (780) 495-3145

ATS : (780) 495-3130

Bureaux de secteur

757, rue Hastings Ouest, 2^e étage

Vancouver (Colombie-Britannique)

V6C 3M2

Renseignements : (604) 666-0350

Télécopieur : (604) 666-6808

ATS : (604) 666-6868

BUREAUX DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

Tous les bureaux de la CFP offrent
leurs services dans les deux langues
officielles.

INTERNET

Site Web : <http://www.psc-cfp.gc.ca>

Courriel : info-com@psc-cfp.gc.ca

ADMINISTRATION CENTRALE

L'Esplanade Laurier, tour Ouest
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario)
K1A 0M7
Renseignements : (613) 992-9562
Télécopieur : (613) 992-9352

BUREAUX RÉGIONAUX ET DE SECTEUR

ATLANTIQUE

Bureau régional

1505, rue Barrington
C.P. 1664, CPC Halifax
Halifax (Nouvelle-Écosse)
B3J 3V3
Renseignements : (902) 426-2990
Télécopieur : (902) 426-7277
ATS : (902) 426-6246

QUÉBEC

Bureau régional

200, boul. René-Lévesque Ouest
Tour Est, 8^e étage
Montréal (Québec)
H2Z 1X4
Renseignements : (514) 283-5776
Télécopieur : (514) 496-2404
ATS : (514) 283-2467

Bureaux de secteur

Moncton (Nouveau-Brunswick)
E1C 1E9
Renseignements : (506) 851-6616
Télécopieur : (506) 426-0507
ATS : (506) 851-6624

10, route Fort William, 1^{er} étage
St. John's (Terre-Neuve)

A1C 1K4
Renseignements : (709) 772-4812
Télécopieur : (709) 772-4316
ATS : (709) 772-4317

119, rue Kent, bureau 420
Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard)
C1A 1N3
Renseignements : (902) 368-0444
Télécopieur : (902) 566-7036
ATS : (902) 566-7039

La Direction générale des recours

Cette direction générale offre des mécanismes de recours indépendants à l'appui du principe du mérite afin de protéger l'intérêt public et de favoriser la mise en application des principes du mérite, de l'objectivité, de l'équité et de la transparence grâce à des interventions efficaces et à de l'éducation. Elle veille également à faire en sorte que l'indépendance que doit avoir la fonction quasi judiciaire relative aux appels et aux enquêtes soit présente et soit perçue comme telle, en entendant les appels concernant des infractions alléguées à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et à son règlement d'application, en faisant enquête sur des plaintes et des irrégularités dans le processus de renouvellement du personnel qui ne sont pas susceptibles d'appel, en faisant enquête sur des plaintes de harcèlement en milieu de travail et en négociant des règlements lorsque les plaintes sont retenues. Une partie de son rôle consiste à offrir de la formation, des avis et de l'aide aux ministères, aux syndicats, à d'autres organisations et à des personnes.

La Direction générale de la gestion ministérielle

Cette direction générale regroupe les services et les systèmes centraux qui appuient la gestion ministérielle et les activités des programmes de la CFP. On s'y occupe des activités du président et des commissaires, des systèmes et politiques de gestion, des finances, de la gestion des ressources humaines, de l'informatique, de la vérification et de l'évaluation internes ainsi que d'autres services d'administration et de soutien.

**La Direction générale des politiques,
de la recherche et des
communications**

Cette direction générale offre les
connaissances, l'information, la
réflexion stratégique et les avis qui
renforcent la capacité de la CFP d'être
le champion d'une fonction publique
indépendante, professionnelle et
représentative. En regroupant les
principales fonctions de la CFP que
sont l'élaboration des politiques, les
règlements, la gestion de l'information
et la surveillance, cette direction
générale appuie le positionnement à
moyen et long terme de la CFP grâce à
l'analyse stratégique, la recherche et
l'analyse de l'environnement. De plus,
elle accroit et coordonne la base de
connaissances de la CFP en offrant de
l'information stratégique non
seulement à la Commission, mais aussi
au Parlement et en assurant la
surveillance, l'évaluation et l'examen
des politiques et programmes de la
CFP ainsi que la surveillance de la
santé de la fonction publique dans son
ensemble. Elle participe à la
présentation de rapports au Parlement
et à d'autres parties, à l'établissement
de liens avec divers intervenants et à la
prestation de services de
communication au nom de la CFP.

En 1999-2000, la Commission de
la fonction publique (CFP) était
composée des quatre directions
générales suivantes.

La Direction générale du renouvellement du personnel et de l'apprentissage

Cette direction générale, de concert
avec les ministères et organismes,
assure de la présence d'un système de
dotation afin de constituer une fonction
publique hautement compétente, non
partisane et représentative de la société
canadienne. Elle offre des produits et
services, à l'administration centrale et
dans les régions, à l'appui des fonctions
de dotation déléguée et non déléguée,
c'est-à-dire l'élaboration de
programmes, l'administration de la
délégation de la dotation,
l'établissement de tests et de normes
de sélection, l'administration des
priorités en matière de dotation,
le recrutement et l'avancement ainsi
que des initiatives concernant la
diversité et l'équité en matière
d'emploi. Elle est responsable
des programmes d'échanges et de
perfectionnement professionnel pour le
groupe de la direction et offre une
formation linguistique et un
perfectionnement professionnel au
personnel non cadre. De plus, au nom
du Conseil du Trésor, elle est
responsable de l'exécution des
initiatives d'équité en matière d'emploi
et des programmes généraux de
perfectionnement.

En vertu de l'article 33 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, la ou le fonctionnaire désireux de se porter ou d'être choisi comme candidat dans une élection fédérale, provinciale ou territoriale doit demander à la Commission un congé non payé. La Commission peut accorder un tel congé si elle estime que la candidature du ou de la fonctionnaire ne nuira pas par la suite à son efficacité dans le poste qu'il occupe, et qu'il réintégrera, s'il n'est pas nommé candidat ou élu.

Entre le 1^{er} avril 1999 et le 31 mars 2000, la Commission a reçu cinq demandes de congé de fonctionnaires fédéraux. De ce nombre, quatre provinciaux, et un à une élection territoriale. La Commission a approuvé les cinq demandes de congé, mais l'un des demandeurs a, par la suite, retiré sa demande.

DEMANDES DE CONGÉ PRÉVUES AU PARAGRAPHE 33(3) DE LA LEFP

Numéro du décret	Durée	Nom	Titre
C.P. 1999-1813 1999.10.12	À titre amovible à compter du 1 ^{er} novembre 1999	Diane Laurin	Vice-présidente du Comité des griefs des Forces canadiennes
C.P. 1999-1810 1999.10.12	À titre amovible à compter du 1 ^{er} novembre 1999	Paul-André Massé	Président désigné du Comité des griefs des Forces canadiennes
C.P. 1999-1968 1999.10.29	À titre amovible à compter du 8 novembre 1999	John (Jack) Staggs	Sous-ministre délégué, Pêches et Océans
C.P. 1999-1970 1999.10.29	À titre amovible à compter du 15 novembre 1999	Diane Vincent	Sous-ministre déléguée, Agriculture et Agroalimentaire Canada

1999-2000

A N N U E L

R A P P O R T

EXEMPTIONS PARTICULIÈRES

En plus des exemptions générales, du 1^{er} avril 1999 au 31 mars 2000, 12 personnes ont été soustraites aux dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* afin qu'elles soient nommées à des postes de la fonction publique pour une durée indiquée dans le décret d'exemption ou « à titre amovible », c'est-à-dire que la nomination peut être révoquée en tout temps par le gouverneur en conseil.

Numéro du décret	Durée	Nom	Titre
C.P. 1999-900 1999.05.18	À titre amovible à compter du 26 mai 1999	André Gladu	Sous-ministre de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec
C.P. 1999-897 1999.05.18	À titre amovible à compter du 1 ^{er} juin 1999	Suzanne Hurtubise	Conseillère spéciale auprès de la ministre du Patrimoine canadien
C.P. 1999-893 1999.05.18	À titre amovible à compter du 1 ^{er} juin 1999	Scott Serson	Conseiller spécial auprès du ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien
C.P. 1999-1091 1999.06.11	À titre amovible à compter du 1 ^{er} juillet 1999	Alain Jolicoeur	Sous-ministre adjoint délégué, Revenu Canada
C.P. 1999-1093 1999.06.11	À titre amovible à compter du 21 juin 1999	Carole Swan	Secrétaire associée du Conseil du Trésor
C.P. 1999-1298 1999.07.02	À titre amovible à compter du 1 ^{er} septembre 1999	Louise Cobetto	Présidente désignée de la Commission des plaintes du public contre la GRC
C.P. 1999-1795 1999.10.08	À titre amovible à compter du 18 octobre 1999	Mary Gusella	Chef, Le Réseau du Leadership
C.P. 1999-1799 1999.10.08	À titre amovible à compter du 26 octobre 1999	Marie Fortier	Sous-ministre déléguée, Santé Canada

Les modalités de recrutement des personnes embauchées en vertu de ce décret d'exemption seront les suivantes. Statistique Canada procédera tout d'abord à l'embauche de personnes ayant déjà été à son emploi lors d'un recensement précédent et dont le rendement a été jugé pleinement satisfaisant. Ces dernières seront recrutées par l'entremise des bureaux de secteur ou régionaux de la CFP et elles devront être choisies selon le mérite.

Règlement modifiant le Règlement concernant les Programmes d'embauche des étudiants et étudiants

C.P. 1999-2171, 9 décembre 1999

Le 1^{er} janvier 1998, le Conseil du Trésor a approuvé les changements apportés à la Politique sur les aptitudes à l'emploi des étudiants qui avait été mise en œuvre en juillet 1996. Le changement le plus important a été l'ajout d'un objectif qui encourage les organismes fédéraux à embaucher des étudiants et étudiantes afin de se constituer une réserve de candidates et candidats qualifiés en vue de nominations futures dans la fonction publique. Cette modification a rendu nécessaire la mise en place de mécanismes pour faciliter la nomination d'étudiants et d'étudiantes en qui les ministères ont grandement investi.

Les mécanismes offrent deux options aux gestionnaires : un mécanisme de concours interne et un mécanisme sans concours de l'extérieur de la fonction publique. Le mécanisme de concours interne est assujéti au Règlement concernant l'embauche de personnes dans le cadre des programmes d'embauche d'étudiants.

Les étudiantes et étudiants nommés par suite de concours ouverts seulement aux personnes employées dans la fonction publique ne sont pas assujettis à une période de stage. Il en résulte que ces anciens étudiants et étudiantes reçoivent un traitement différent par rapport aux anciens étudiants et étudiantes embauchés dans la fonction publique dans le cadre de nominations externes et par rapport à la plupart des autres personnes nommées pour la première fois à un poste dans la fonction publique. Par conséquent, ce règlement a été modifié par l'ajout du paragraphe 5(2) qui assujettit à une période de stage les étudiants et étudiantes nommés à l'aide du mécanisme de concours interne.

Règlement correctif visant le Règlement sur le Programme de stagiaires en gestion (programme divers)

C.P. 1999-2223, 16 décembre 1999

Le changement apporté au règlement vise à corriger un problème soulevé par le Comité mixte permanent d'examen de la réglementation. Le Comité mixte permanent a recommandé que les mots « s'il la juge qualifiée », qui peuvent être perçus comme étant trop subjectifs, soient remplacés par « qui est qualifiée » étant donné qu'une personne est soit qualifiée, soit non qualifiée. Avec la suppression des mots « s'il la juge qualifiée », il demeurera de la compétence de l'administrateur général ou de la personne qu'il autorise à cette fin de déterminer dans chaque cas si la personne est effectivement qualifiée pour faire l'objet d'une nomination et, ensuite, si elle peut être nommée.

DÉCRETS D'EXEMPTION

Au cours de la période du 1^{er} avril 1999 au 31 mars 2000, la Commission a approuvé les décrets d'exemption suivants.

Décret n° 41 approuvant l'exemption de certaines personnes et certains postes (personnes employées depuis cinq ans ou plus)

C.P. 1999-945, 27 mai 1999

C.P. 1999-1928, 28 octobre 1999
recensement de 2001

Règlement concernant l'emploi avec Statistique Canada dans le cadre du

Décret d'exemption concernant l'embauche par Statistique Canada de certaines personnes nommées pour une période déterminée dans le cadre du recensement de 2001

Ce décret a été adopté afin de mettre en œuvre la politique du Secrétariat du Conseil du Trésor sur l'emploi pour une période déterminée à long terme. Cette politique prévoit que lorsqu'une personne nommée pour une période déterminée travaille dans le même ministère ou organisme (y compris des fonctions qui ont été transférées d'un autre ministère en vertu d'une loi fédérale ou d'un décret) depuis cinq ans ou plus sans qu'il y ait eu interruption de plus de soixante jours civils consécutifs, le ministère ou l'organisme doit recommander à la Commission de la fonction publique que cette personne soit nommée pour une période indéterminée en vertu d'un décret d'exemption.

Le décret permet la nomination de soixante-dix-huit personnes pour une période indéterminée à des postes du même groupe et niveau qu'elles occupaient pour une période déterminée avant leur nomination en vertu de ce décret.

Statistique Canada doit, en vertu de la *Loi sur la statistique*, réaliser un recensement tous les cinq ans. Le prochain recensement aura lieu le 15 mai 2001. Le recensement comporte deux composantes majeures : la cueillette de données et leur traitement.

L'embauche du personnel requis est effectuée selon des modalités de recrutement différentes. Par exemple, les dizaines de milliers de personnes qui participeront à la cueillette des données au mois de mai 2001 seront embauchées en vertu de la *Loi sur la statistique*. Certaines de ces personnes seront des fonctionnaires déjà à l'emploi de Statistique Canada qui seront nommées de façon interimaire pour la durée du projet. Toutefois, cette dernière source de recrutement ne sera pas suffisante et il faudra embaucher également environ 400 personnes additionnelles de l'extérieur de la fonction publique.

Bref, pour l'ensemble du recensement, en plus des personnes embauchées pour la cueillette des données en vertu de la *Loi sur la statistique*, environ 1 000 personnes additionnelles devraient être nommées, en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, à des postes des groupes professionnels suivants : Commis aux écritures et aux règlements, Administration des programmes, Services administratifs, Services d'information, et Services divers.

Tous les ministères
(suite)

- À compter du 10 juin 1999, pouvoir d'établir des normes de compétence et d'autoriser des nominations pour une durée indéterminée, en vertu du mérite individuel, dans le cas d'employés et employés nommés pour une période déterminée dont les périodes de travail cumulatives totalisent cinq ans ou plus
- À compter d'août 1999, pouvoir de retirer des noms de la liste d'admissibilité pour permettre la nomination de personnes occupant des rangs inférieurs dans ces listes dans le contexte des listes établies en vertu des programmes d'embauche d'étudiants et d'étudiantes (un des mécanismes de transition)
- À compter du 31 mars 2000, pouvoir de nommer en vertu du paragraphe 10(2) de la *LEFP* ayant trait aux situations d'urgence, lorsqu'une personne doit être nommée pour une période déterminée, si la nomination ne peut être faite en vertu de l'article 21.2 de la *LEFP*
- À compter du 31 mars 2000, pouvoir d'examiner des candidatures présentées en retard

- À compter du 31 mars 2000, pouvoir de nommer des personnes du Groupe de la direction à leur niveau de classification personnel si le poste dans lequel elles sont nommées est classé à un niveau inférieur et que la rémunération est autorisée par le Conseil du Trésor
- À compter du 31 mars 2000, pouvoir de retarder la période de stage d'une personne handicapée qui a besoin d'aménagements spéciaux jusqu'à ce qu'ils soient fournis

Pour les ministères
qui ont demandé et
obtenu de la
Commission des
l'approbation des
programmes d'emploi
en matière d'emploi

- À compter du 31 mars 2000, pouvoir de nommer selon le mérite relatif ou individuel, selon le cas - pouvoir de soustraire de l'application du mérite et du droit d'appel les nominations intermédiaires
- pouvoir de ne pas tenir compte, aux fins des nominations, des bénéficiaires de priorité, à moins que la ou le bénéficiaire de priorité présente ne fasse partie du groupe désigné visé par le programme

POUVOIR DÉLÉGUÉ (SUITE)

Pouvoir délégué

Environnement Canada	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation signée le 30 mars 2000	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation signée par la Commission le 23 mars 2000; à ratifier par le Ministère	
Le Réseau du leadership	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation signée le 3 mai 1999		
Ressources naturelles Canada	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation signée le 1 ^{er} mars 2000		
Santé Canada	• Programmes élargis d'équité en matière d'emploi afin d'accroître la représentation des femmes, des personnes handicapées et des Autochtones dans la dotation à l'interne et le recrutement externe dans tous les groupes et niveaux professionnels, à l'exception du groupe EX, à compter du 24 juin 1999		
Solliciteur général Canada	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation signée le 18 août 1999		
Transports Canada	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation signée par la Commission le 30 mars 2000; à ratifier par le Ministère		
Tous les ministères	• À compter du 28 mai 1999, <ul style="list-style-type: none">- pouvoir de nommer aux niveaux CA-01 ou CA-02 les participantes et participants au programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP)- pouvoir de promouvoir une participante ou un participant au programme CAP du niveau CA-01 au niveau CA-02, selon le mérite individuel- pouvoir d'établir une norme de compétence et de nommer au niveau EX-01 des participantes et participants au programme CAP qui sont préqualifiés pour être nommés EX-01 par la CFP- pouvoir d'établir une norme de compétence et de nommer au niveau EX-01 des participantes et participants au programme CAP qui sont préqualifiés pour être nommés EX-01 par la CFP		

POUVOIR DÉLÉGUÉ

Pouvoir délégué

du Nord Canada	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation signée le 2 août 1999
Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation signée le 19 mai 1999
Agence de promotion économique du Canada atlantique	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation signée le 9 juillet 1999
Agriculture et Agroalimentaire Canada	• Pouvoir de faire des nominations pour une période déterminée dans les stations de recherche, à compter du 13 mai 1999 • Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation signée le 11 décembre 1999
Bureau des passeports	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation signée par la Commission le 22 avril 1999; à ratifier par le Ministère
Bureau du Canada pour le millénaire	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation signée le 16 avril 1999
Bureau du Conseil privé	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation signée par la Commission le 22 avril 1999; à ratifier par le Ministère
Commission de la fonction publique du Canada	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation signée le 24 juin 1999
Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses Canada	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation signée le 9 avril 1999
Développement des ressources humaines Canada	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation signée par la Commission le 14 janvier 2000; à ratifier par le Ministère

Tableau 11 - Appels

(A) Nombre de méthodes de sélection ayant fait l'objet d'appels, nombre de dossiers fermés, nombre et pourcentage d'appels accueillis				
Période	Appels	Dossiers fermés	Nombre	
			%	
1998-1999	1 729	1 202	179	14,9
1999-2000	1 499	1 117	126	11,3

En 1999-2000, environ 11,3 % des appels réalisés au regard des méthodes de sélection ont été accueillis.

(B) Nombre de décisions rendues, durée moyenne des formalités, et nombre et pourcentage de décisions rendues selon la norme de service			
Période	Nombre de décisions	Durée moyenne des formalités	Nombre
			Selon la norme
1998-1999	783	13,3	518
1999-2000	550	13,8	407
			74,0

En 1999-2000, 74 % des décisions ont été rendues selon la norme de service de 14 jours ouvrables.

Cependant, la durée moyenne des formalités pour toutes les décisions est de 13,8 jours, ce qui est inférieur à la norme. En 1999-2000, il y a eu une diminution de 30 % des décisions rendues par rapport à 1998-1999 et de 4 % par rapport à 1997-1998.

(C) Nombre d'appels reçus et réglés (et résultats)

Période	Appels reçus (dossiers ouverts)	Appels réglés (dossiers fermés)	Accueillis	Rejetés	Retirés	Sans droit d'appel
1998-1999	4 900	3 761	511	633	2 099	518
1999-2000	3 979	2 563	239	422	1 517	385
						59,2

En 1999-2000, 9 % des appels accueillis ont été réglés; 16 % des appels accueillis ont été rejetés; dans 15 % des appels réglés, les appelants n'avaient pas le droit d'en appeler de la décision; et environ 59 % des appels réglés ont été retirés.

Tableau 12 - Mutations

Nombre de plaintes, nombre de mutations ayant fait l'objet d'une plainte et nombre de cas (avec le résultat)

Ayant fait l'objet d'une plainte	Dossiers fermés	Plaintes isolées	Plaintes non fondées	Mors étrangères	Plaintes retirées	Décisions
1998-1999	46	44	8	13	14	9
1999-2000	31	18	2	6	6	4
						11

En 1999-2000, 11 % des enquêtes réalisées relativement aux mutations étaient fondées, 33 % n'étaient pas fondées et dans 56 % des cas, les plaintes ont été retirées ou la CFP n'avait pas la compétence voulue pour enquêter.

Tableau 9 - Administration des priorités
 Nombre de prioritaires et de placements de prioritaires, selon le genre de priorité,

du 1^{er} avril 1999 au 31 mars 2000

Genre de priorité		Priorités statutaires																																												
Rapports (a)	Nouveaux prioritaires	Nombre total de personnes prioritaires	Nombre de places	Retraites/ Dmissions/ priorité	Droits de expirés	Autres	Nombre de départ	Prioritaires actifs (b)	Groupes statutaires (art. 20)		Personnel de maintien (art. 21)		Mises en disponibilité (art. 23)		Total - Priorités statutaires		Priorités réglementaires		Personnel excédentaire (art. 33) (c)		(art. 40)		Mutualités devenus handicapés		(art. 40.1)		Reinstallation du conjoint		(art. 41)		Reintégration à un niveau supérieur		(art. 42)		Total - Priorités réglementaires		Total global									
									251		5		96		352		225		309		534		280		15		3		16		3		0		2		17		8		44		578		762	
									115		32		237		731		309		534		280		15		3		16		3		0		2		17		8		44		578		762			
									366		21		333		731		309		534		280		15		3		16		3		0		2		17		8		44		578		762			
	191	225	5	69	2	0	3	8	160	0	6	307	206	49	9	15	24	9	16	201	73	4	79	177	34	42	1 200	1 319	198	419	558	833	1 065	1 417	Total global											

- (a) Le nombre de reports du 31 mars 1999 est différent du nombre de prioritaires actifs au 31 mars 1999 publié dans le dernier rapport annuel. Cela est dû à des mises à jour de renseignements au sujet des employés et employés comme, par exemple, le genre de priorité.
- (b) La somme des nombres dans les colonnes ne correspond pas au nombre de prioritaires actifs à la fin de la période, car dans certains cas, le genre de priorité a changé. Au cours de la période visée, 19 bénéficiaires de priorité d'excédentaire sont devenus bénéficiaires d'une priorité de personne mise en disponibilité.
- (c) Au 31 mars 2000, au nombre des dossiers actifs d'excédentaires figuraient trois personnes en situation d'excédentaire non rémunéré.

Nota : Voir les notes techniques sur les renseignements sur les bénéficiaires de priorité.

Tableau 10 - Enquêtes
 Nombre de plaintes reçues, dossiers ouverts (et motif des plaintes) et dossiers fermés (et résultats)

Période	Plaintes reçues	Dossiers ouverts					Dossiers fermés				
		Ordre	Invraisemblable	LEFP	Total	Non fondées	Non fondées	Résolues	Autre	1998-1999	1999-2000
		du motif	du motif	autre						710	689
		321	8	181	313	441	97	162	79	103	132
		278	2	119	157	445	57	159	97		

Des plaintes reçues, 40 % ont été acceptées en vue d'une enquête en 1999-2000, comparativement à 45 % en 1998-1999. De plus, en 1999-2000, 13 % des affaires menées à terme ont été jugées fondées, comparativement à 22 % en 1998-1999; 51 % ont été résolues ou retirées, comparativement à 41 % en 1998-1999.

Table 8 on page 44 of the *Public Service Commission Annual Report 1999-2000* has been revised. The changes appear in the box.

Table 8 - Recruitment programs

Number and percentage of recruits under Public Service Commission recruitment programs, by external recruitment process and geographic area

April 1, 1999 to March 31, 2000

Geographic Area		Federal Student Work Experience Program				Cooperative Education				Post-Secondary Recruitment (a)				Management Trainee				General Recruitment				Total(b)	
No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%		
Newfoundland	180	2.3	78	2.7	3	0.6	0	0.0	0	0.0	295	1.8	556	2.1									
Prince Edward Island	159	2.1	19	0.7	3	0.6	0	0.0	0	0.0	82	0.5	263	1.0									
Nova Scotia	379	4.9	62	2.1	7	1.4	0	0.0	0	0.0	654	4.1	1 102	4.1									
New Brunswick	308	4.0	72	2.5	4	0.8	0	0.0	0	0.0	604	3.8	988	3.6									
Quebec (except MCH)	1 238	16.1	255	8.7	22	4.5	3	7.5	2 009	12.6	3 527	13.0											
National Capital Region (NCR)	2 416	31.3	1 713	58.8	412	83.7	34	85.0	5 805	36.4	10 380	38.3											
Ontario (except MCH)	1 091	14.2	228	7.8	9	1.8	3	7.5	1 870	11.7	3 201	11.8											
Manitoba	369	4.8	50	1.7	7	1.4	0	0.0	884	5.5	1 310	4.8											
Saskatchewan	283	3.7	47	1.6	1	0.2	0	0.0	923	5.8	1 254	4.6											
Alberta	566	7.6	152	5.2	5	1.0	0	0.0	1 038	6.5	1 781	6.6											
British Columbia	624	8.1	217	7.4	16	3.3	0	0.0	1 554	9.7	2 411	8.9											
Yukon	32	0.4	3	0.1	0	0.0	0	0.0	95	0.6	130	0.5											
Northwest Territories	42	0.5	19	0.7	1	0.2	0	0.0	119	0.7	181	0.7											
Manitoba	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0											
Outside Canada	1	0.0	0	0.0	2	0.4	0	0.0	13	0.1	16	0.1											
Unknown	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0											
Total (b)	7 708	100.0	2 915	100.0	492	100.0	40	100.0	15 957	100.0	27 112	100.0											

- (a) Post-Secondary Recruitment appointment numbers are lower than expected this year as not all appointments arising from the 1999-2000 PSR campaign had been completed as of March 31, 2000. Includes appointments under the Accelerated Economist Trainee Program.
- (b) The total 27 112 plus 13 020 casuals from Table 1 equals the overall hiring activity to the Public Service of 40 132 persons as indicated in Table 1.

Note: See technical notes on Student Data. Please note that appointments under the Cooperative Education Program and the Federal Student Work Experience Program are not considered official appointments under the *PSEA*.

Le tableau 8 à la page 46 du Rapport annuel de la Commission de la fonction publique 1999-2000 a été révisé. Les changements apparaissent dans l'encadré.

Tableau 8 - Programmes de recrutement

Répartition, en nombre et en pourcentage, des personnes recrutées dans le cadre des programmes de la Commission de la fonction publique, selon la région géographique et le processus de recrutement externe, du 1^{er} avril 1999 au 31 mars 2000

Région géographique	Programme fédéral									
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Tout le Canada	180	2,3	78	2,7	3	0,5	0	0,0	295	1,8
Terre-Neuve	159	2,1	19	0,7	3	0,6	0	0,0	82	0,5
Île-du-Prince-Édouard	379	4,9	62	2,1	7	1,4	0	0,0	654	4,1
Nouvelle-Écosse	308	4,0	72	2,5	4	0,8	0	0,0	604	3,8
Nouveau-Brunswick	1 238	16,1	255	8,7	22	4,5	3	7,5	2 009	12,6
Québec (sans la MCM)	2 416	31,3	1 713	58,8	412	83,7	34	85,0	5 805	36,4
Région de la capitale nationale (MCM)	1 091	14,2	228	7,8	9	1,8	3	7,5	1 870	11,7
Ontario (sans la MCM)	369	4,8	50	1,7	7	1,4	0	0,0	884	5,5
Manitoba	283	3,7	47	1,6	1	0,2	0	0,0	923	5,8
Saskatchewan	586	7,6	152	5,2	5	1,0	0	0,0	1 038	6,5
Alberta	624	8,1	217	7,4	16	3,3	0	0,0	1 554	9,7
Colombie-Britannique	32	0,4	3	0,1	0	0,0	0	0,0	95	0,6
Yukon	42	0,5	19	0,7	1	0,2	0	0,0	119	0,7
Territoires du Nord-Ouest	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	12	0,1
Ontario	1	0,0	0	0,0	2	0,4	0	0,0	13	0,1
Étrangère	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Total (b)	7 708	100,0	2 915	100,0	492	100,0	40	100,0	15 957	100,0

- (a) Les chiffres pour le recrutement postsecondaire sont moins élevés que prévu cette année étant donné que les nominations découlant de la campagne de recrutement postsecondaire de 1999-2000 n'ont pas toutes été menées à terme au 31 mars 2000. Cela comprend les nominations effectuées dans le cadre du Programme de formation accélérée pour les économistes.
- (b) Le total de 27 112 plus 13 020 personnes temporaires tiré du tableau 1 équivalait aux nominations externes de 40 132 personnes, tel qu'indiqué au tableau 1.

Nota : Voir les notes techniques concernant les données sur les étudiants et les étudiantes. Veuillez noter que les nominations dans le cadre du Programme d'enseignement coopératif et du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant ne sont pas considérées comme des nominations officielles en vertu de la LEFP.

Tableau 8 - Programmes de recrutement

Répartition, en nombre et en pourcentage, des personnes recrutées dans le cadre des programmes de la Commission de la fonction publique, selon la région géographique et le processus de recrutement externe, du 1^{er} avril 1999 au 31 mars 2000

Région géographique	Programme fédéral									
	Total (a)	Enseignement d'expérience de travail étudiant	Enseignement coopératif	Recrutement postsecondaire (a)	Stagiaires en gestion	Recrutement général	Total (b)	%	%	%
Tout-Canada	180	2,3	78	2,7	3	0,6	0	0,0	295	1,8
Alberta	159	2,1	19	0,7	3	0,4	0	0,0	82	0,5
Colombie-Britannique	379	4,9	62	2,1	7	1,6	0	0,0	654	4,1
Ontario (hors la MCM)	308	4,0	72	2,5	4	1,6	0	0,0	604	3,8
Ontario (sur la MCM)	1 238	16,1	255	8,7	22	4,3	3	7,5	2 009	12,6
Québec (hors la MCM)	2 416	31,3	1 713	58,8	412	86,2	34	85,0	5 805	36,4
Québec (sur la MCM)	1 091	14,2	228	7,8	9	1,6	3	7,5	1 870	11,7
Manitoba	369	4,8	50	1,7	7	0,4	0	0,0	884	5,5
Saskatchewan	283	3,7	47	1,6	1	0,0	0	0,0	923	5,8
Alberta	586	7,6	152	5,2	5	0,8	0	0,0	1 038	6,5
Colombie-Britannique	624	8,1	217	7,4	16	3,3	0	0,0	1 554	9,7
Yukon	32	0,4	3	0,1	0	0,0	0	0,0	95	0,6
Territoires du Nord-Ouest	42	0,5	19	0,7	1	0,2	0	0,0	119	0,7
Marshall	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	12	0,1
Étranger	1	0,0	0	0,0	2	0,4	0	0,0	13	0,1
Inconnu	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Total (b)	7 708	100,0	2 915	100,0	492	100,0	40	100,0	15 957	100,0

(a) Les chiffres pour le recrutement postsecondaire sont moins élevés que prévu cette année étant donné que les nominations découlant de la campagne de recrutement postsecondaire de 1999-2000 n'ont pas toutes été menées à terme au 31 mars 2000. Cela comprend les nominations effectuées dans le cadre du Programme de formation accélérée pour les économistes.

(b) Le total de 27 112 plus 13 020 personnes temporaires tiré du tableau 1 équivaut aux nominations externes de 40 132 personnes, tel qu'indiqué au tableau 1.

Nota : Voir les notes techniques concernant les données sur les étudiantes. Veuillez noter que les nominations dans le cadre du Programme d'enseignement coopératif et du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant ne sont pas considérées comme des nominations officielles en vertu de la LEFP.

Tableau 7 - Modalité de nomination et langues officielles
Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations selon les exigences linguistiques du poste, la modalité de nomination et le groupe linguistique, du 1^{er} avril 1999 au 31 mars 2000

Exigences linguistiques		du poste																	
		Anglophones				Francophones				Anglophones				Francophones				Total (b)	
		Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%		
Nominations externes		Total		Anglophones		Francophones		Total		Anglophones		Francophones		Total		Anglophones			
Nominations internes (a)		Total		Anglophones		Francophones		Total		Anglophones		Francophones		Total		Anglophones			
Conditions		1 060	32,3	2 226	67,7	3 293	4 455	33,0	9 046	67,0	13 530	5 515	32,9	11 272	67,1	16 823			
Postes bilingues à nomination impérative																			
• rangées		206	60,9	132	39,1	341	1 748	49,2	1 807	50,8	3 564	1 954	50,2	1 939	49,8	3 905			
• obligatoires		16	72,7	6	27,3	22	447	93,7	30	6,3	478	463	92,8	36	7,2	500			
• facultatives		1	50,0	1	50,0	2	59	79,7	15	20,3	74	60	78,9	16	21,1	76			
Anglais essentiel		9 266	95,8	406	4,2	9 810	18 618	96,0	783	4,0	19 514	27 884	95,9	1 189	4,1	29 324			
Français essentiel		16	1,2	1 336	98,8	4,2	1 354	39	2,3	1 677	97,7	1 724	55	1,8	3 013	98,2			
Anglais ou français essentiel		988	59,7	668	40,3	1 656	1 486	71,3	599	28,7	2 090	2 474	66,1	1 267	33,9	3 746			
Total (c)		11 557	70,8	4 778	29,2	16 489	26 858	65,8	13 964	34,2	40 990	38 415	67,2	18 742	32,8	57 479			

- (a) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.
(b) Voir les notes techniques sur la première langue officielle.
(c) Voir les notes techniques sur le mode de nomination Inconnu.

Figure 4 - Répartition des recrues selon les programmes de recrutement

- En 1999-2000 :
• Le recrutement général représentait 58,9 % de l'ensemble du recrutement suivi du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (28,4 %), et du Programme d'enseignement coopératif (10,8 %).
• Le recrutement postsecondaire représentait 1,8 % de l'ensemble du recrutement, suivi du Programme de stagiaires en gestion (0,1 %).



Tableau 5 - Modalité de nomination et groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations parmi les groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi, selon la modalité de nomination, du 1^{er} avril 1999 au 31 mars 2000

Groupes désignés au titre		de l'équité en matière d'emploi		Formes		Membres des groupes de matières visibles		Personnes handicapées		Participatives		Total (c)	
Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Disponibilité		Disponibilité		Disponibilité		Disponibilité		Disponibilité		Disponibilité		Disponibilité	
a l'externe (b)		a l'interne		a l'interne		a l'interne		a l'interne		a l'interne		a l'interne	
Promotions		Déplacements latéraux		Nominations internes		Nominations externes		Promotions		Déplacements latéraux		Nominations internes	
18 112	100,0	12 196	100,0	9 783	100,0	53 158	100,0	18 112	100,0	12 196	100,0	9 783	100,0
57,8	57,0	57,5	58,90	58,5	58,5	58,5	58,5	57,8	57,0	57,5	58,90	58,5	58,5
6,2	6,1	6,0	5,7	5,3	5,5	5,3	5,5	6,2	6,1	6,0	5,7	5,3	5,5
4,3	5,1	4,6	5,2	4,1	4,1	4,1	5,4	4,3	5,1	4,6	5,2	4,1	4,1
686	3,8	490	4,0	314	3,2	2 059	3,9	686	3,8	490	4,0	314	3,2
2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
1 118	6,5	774	6,4	502	5,4	2 030	3,8	1 118	6,5	774	6,4	502	5,4
10 477	58,5	7 364	60,4	5 890	60,2	23 017	58,5	10 477	58,5	7 364	60,4	5 890	60,2
49,4	49,4	49,4	49,4	49,4	49,4	49,4	49,4	49,4	49,4	49,4	49,4	49,4	49,4
569	4,4	490	4,0	314	3,2	2 059	3,9	569	4,4	490	4,0	314	3,2
1 067	100,0	12 196	100,0	9 783	100,0	53 158	100,0	1 067	100,0	12 196	100,0	9 783	100,0

(a) Ne comprend pas les nominations intermédiaires pour une période de quatre mois ou moins.

(b) Les estimations concernant la disponibilité sont fondées sur la disponibilité sur le marché du travail à

L'externe et à l'intérieur par groupe particulier pondéré avarageusement par le nombre de nominations applicables. Par conséquent, ces nombres ne correspondront pas à ceux qui ont été publiés ailleurs par le Secrétaire du Conseil du Trésor (SCT) et qui sont basés sur la composition de l'ensemble de l'effectif de la fonction publique. Pour plus de détails sur la disponibilité, voir les notes sur l'équité en matière

(c) Les nombres des groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi excluent les nominations pour l'emploi.

total en raison de comptage en double et de l'absence d'hommes dans ces comptes. Par conséquent, les totaux ne correspondent pas aux autres tableaux.

Tableau 6 - Modalité de nomination et groupes linguistiques

modalité de nomination, du 1^{er} avril 1999 au 31 mars 2000

Nominations externes		Nominations internes		Modélité de nomination		Déplacements latéraux		Nominations intrinsèques (a)		Total	
N th	%	N th	%	N th	%	N th	%	N th	%	N th	%
11 557	70,8	12 362	66,7	8 337	67,2	6 159	62,3	38 415	67,5	4 778	29,2
16 489	100,0	18 590	100,0	12 473	100,0	9 927	100,0	57 479	100,0	16 489	100,0

(a) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.

(b) Voir les notes techniques sur le mode de nomination Inconnu.

Tableau 4 - Modalité de nomination et répartition de nomination, en nombre et en taux, des nominations selon la région géographique et la modalité de nomination, du 1^{er} avril 1999 au 31 mars 2000

Région géographique	Nominations externes			Nominations internes			Modalité de nomination			Déplacements latéraux			Nominations intermédiaires (a)			Total		
	N°			N°			Taux			N°			Taux			N°		
	Taux			Taux			Taux			Taux			Taux			Taux		
Territoire	298	9,9	342	11,4	147	4,9	221	7,4	1 008	33,7								
Île-de-France-Etat	85	5,9	189	13,2	123	8,6	76	5,3	473	33,1								
Normandie-Etat	661	8,5	1 142	14,8	486	6,3	426	5,5	2 715	35,1								
Normandie-Bruxelles	608	12,2	619	12,4	288	5,8	401	8,1	1 916	38,5								
Québec (sauf la RCN)	2 034	12,0	1 682	9,9	1 088	6,4	1 152	6,8	5 956	35,1								
Québec (sauf la RCN)	6 251	12,0	9 071	17,4	5 893	11,3	5 017	9,6	26 232	50,2								
Région de la capitale nationale (RCN)	1 882	10,4	1 861	10,3	1 456	8,0	1 075	5,9	6 274	34,7								
Ontario (sauf la RCN)	891	17,4	529	10,3	512	10,0	286	5,6	2 218	43,3								
Manitoba	924	25,0	426	11,5	310	8,4	216	5,9	1 876	50,9								
Alberta	1 043	13,6	864	11,2	785	10,2	253	3,3	2 945	38,3								
Colombie-Britannique	1 570	12,4	1 598	12,6	1 068	8,4	725	5,7	4 961	39,1								
Yukon	95	21,9	56	12,9	33	7,6	10	2,3	194	44,7								
Territoires du Nord-Ouest	120	23,5	42	8,2	49	9,6	10	2,0	221	43,2								
Nombre (N)	12	0,0	10	0,0	37	0,0	1	0,0	60	0,0								
Étranger	15	1,1	159	11,9	198	14,8	58	4,3	430	32,2								
Inconnu	16 489	12,1	18 590	13,7	12 473	9,2	9 927	7,3	57 479	42,3								

(a) Ne comprend pas les nominations intermédiaires pour une période de quatre mois ou moins.

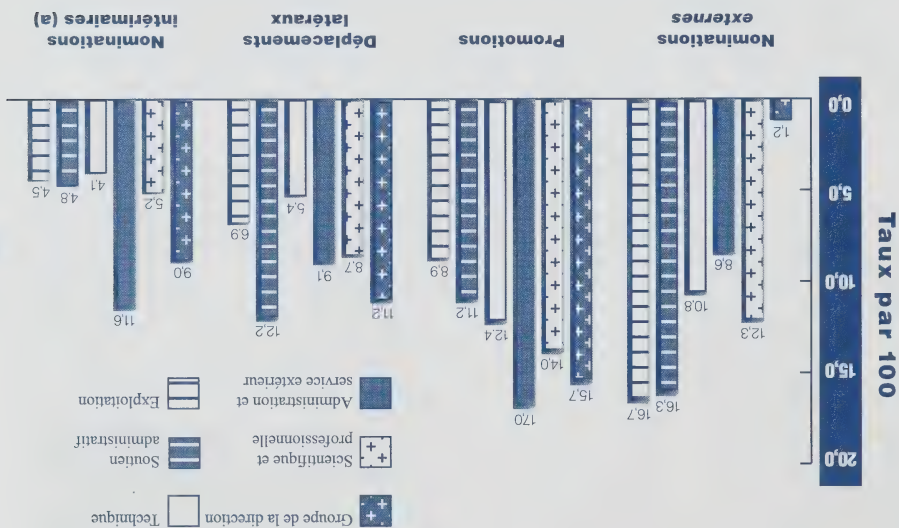
(b) Aucun taux de nominations n'est disponible pour le Nunavut parce qu'aucune donnée démographique n'existait au 1^{er} avril 1999.

Nota : Le tableau 4 représente les nominations pour une durée indéterminée et une période déterminée en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP)*. Les taux de nominations sont obtenus en divisant le nombre de nominations dans chaque région géographique pendant l'année par le nombre d'employés et d'employées dans chaque région géographique au 1^{er} avril 1999.

Figure 3 - Taux de nominations selon la catégorie professionnelle et la modalité de nomination

En 1999-2000 :

- Les taux de recrutement par catégorie ont beaucoup varié; ils se situaient entre un taux de 1,2 personne par 100 employés et employés dans la catégorie Groupe de la direction et 16,7 % dans la catégorie Exploitation.
- Le taux de promotion varie entre 8,9 personnes par 100 employés et employés dans la catégorie Exploitation et 17,0 personnes par 100 employés et employés dans la catégorie Administration et service extérieur. Il est à noter que la majorité des mouvements dans la catégorie Groupe de la direction font suite à la promotion de personnes qui faisaient auparavant partie d'un autre groupe professionnel.
- Dans l'ensemble, la catégorie Administration et service extérieur a le plus haut taux de nominations par 100 employés et employés.



(a) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.

Nota : Les chiffres représentent les nominations pour une durée indéterminée et une période déterminée. Les taux des nominations sont obtenus en divisant le nombre de nominations dans chaque catégorie pendant l'année par le nombre d'employés et d'employées dans chaque catégorie au 1^{er} avril 1999.

Figure 2 - Répartition des nouvelles nominations selon la situation professionnelle antérieure

En 1999-2000 :

- Il y a eu 8 116 nouvelles nominations pour une durée indéterminée; 2 874 étaient des personnes de l'extérieur de la fonction publique, soit 2 318 ou 28,6 % qui provenaient du grand public, 242 ou 3,0 % qui avaient déjà occupé un emploi temporaire, 132 ou 1,6 % qui travaillaient pour d'autres organismes fédéraux et 182 ou 2,2 % étudiants. Les personnes qui occupaient des postes pour une période déterminée représentaient 64,6 % des nouvelles nominations pour une durée indéterminée.
- Il y a eu 13 988 nouvelles nominations pour une période déterminée dont 13 615 étaient des personnes de l'extérieur de la fonction publique, soit 10 666 ou 76,3 % qui provenaient du grand public alors que 2 448 ou 17,5 % avaient déjà occupé un emploi temporaire.

Situation professionnelle antérieure

Nouvelles nominations pour une période déterminée

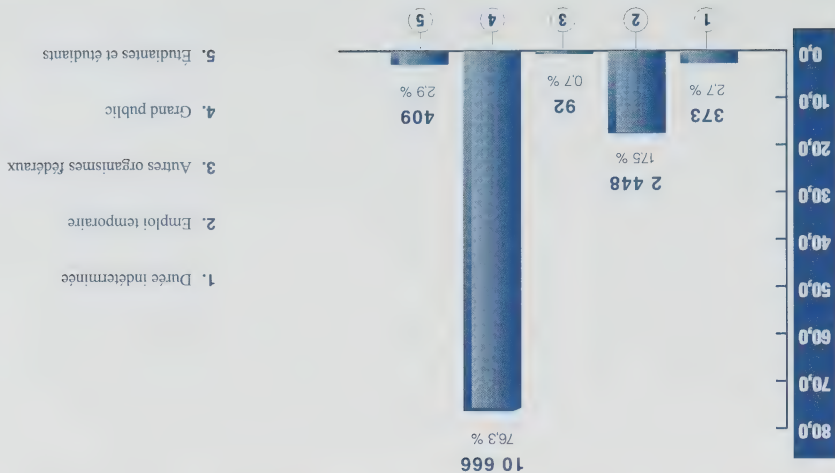
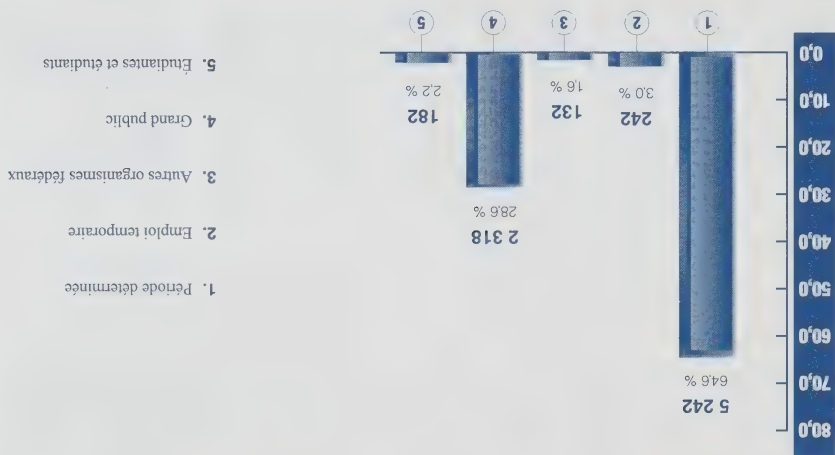


Tableau 1 - Activité globale

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations internes et externes par modalité de nomination et durée d'emploi, du 1^{er} avril 1999 au 31 mars 2000

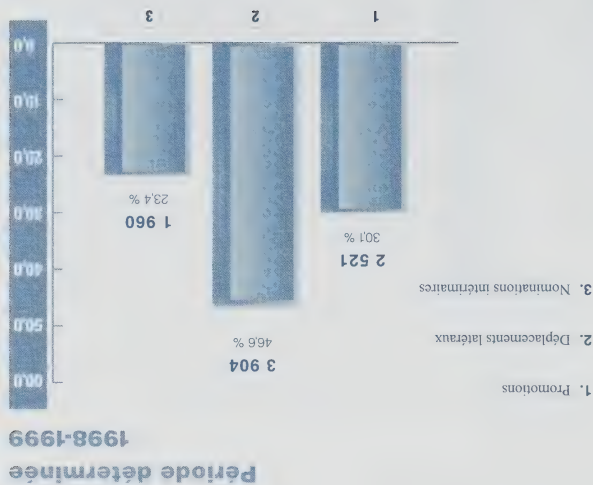
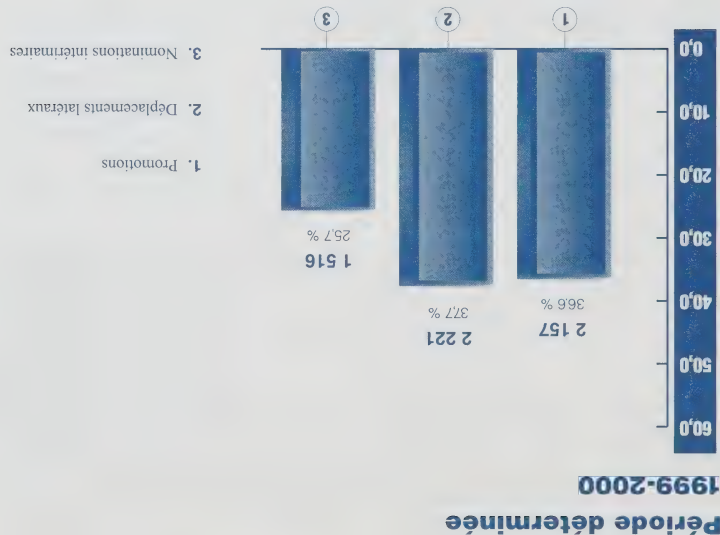
	Nominations externes		Modalités de nomination		Déplacements latéraux (a) Nominations intrinsèques (b)		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Recrutement	2 874	7,6	16 433	43,3	10 252	27,0	8 411	22,2
Précédents administratifs	13 615	69,8	2 157	11,1	2 221	11,4	1 516	7,8
Sans poste	16 489	28,7	18 590	32,3	12 473	21,7	9 927	17,3
Emploi temporaire (conformément à l'article 212 de la LFP)	13 020	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Étudiants et étudiants (en vertu du décret n° 683/97)	10 623	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Recrutement	40 132	49,5	18 590	22,9	12 473	15,4	9 927	12,2
Total	10 623	100,0	18 590	100,0	12 473	100,0	81 122	100,0

- (a) Dans tous les tableaux et graphiques, les déplacements latéraux comprennent les mutations latérales et les mutations. Comme aucun renseignement sur les processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible de faire une différence entre ces deux types de mouvements.
- (b) Ne comprend pas les nominations intrinsèques pour une période de quatre mois ou moins.

Figure 1b - Répartition des nominations internes pour une période déterminée par modalité de nomination

En 1999-2000 :

- Les nominations pour une période déterminée se répartissent ainsi : promotions (36,6 %), déplacements latéraux (37,7 %) et nominations intérimaires (25,7 %).



1999-2000

Durée indéterminée 1999-2000

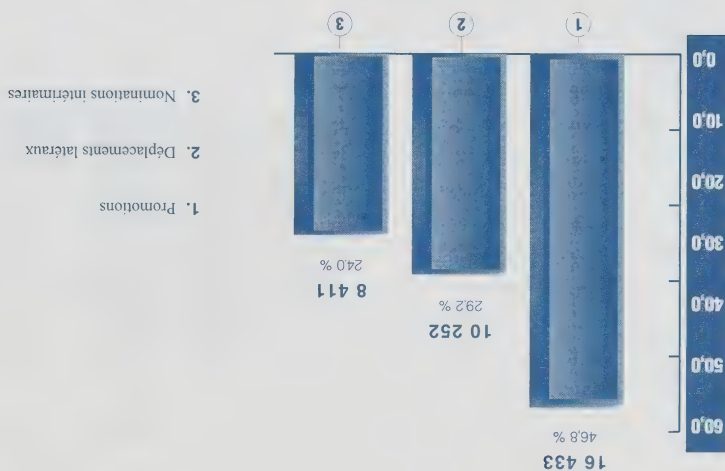


Figure 1a - Répartition des nominations internes pour une durée indéterminée par modalité de nomination

En 1999-2000 :

- Les promotions représentaient 46,8 % de toutes les nominations internes pour une durée indéterminée.
- Les déplacements latéraux et les nominations intérieures représentaient 29,2 % et 24,0 %, respectivement, de toutes les nominations internes pour une durée indéterminée.

Durée indéterminée 1998-1999

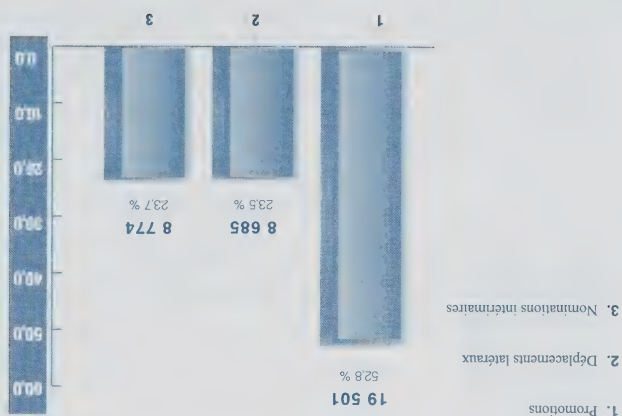
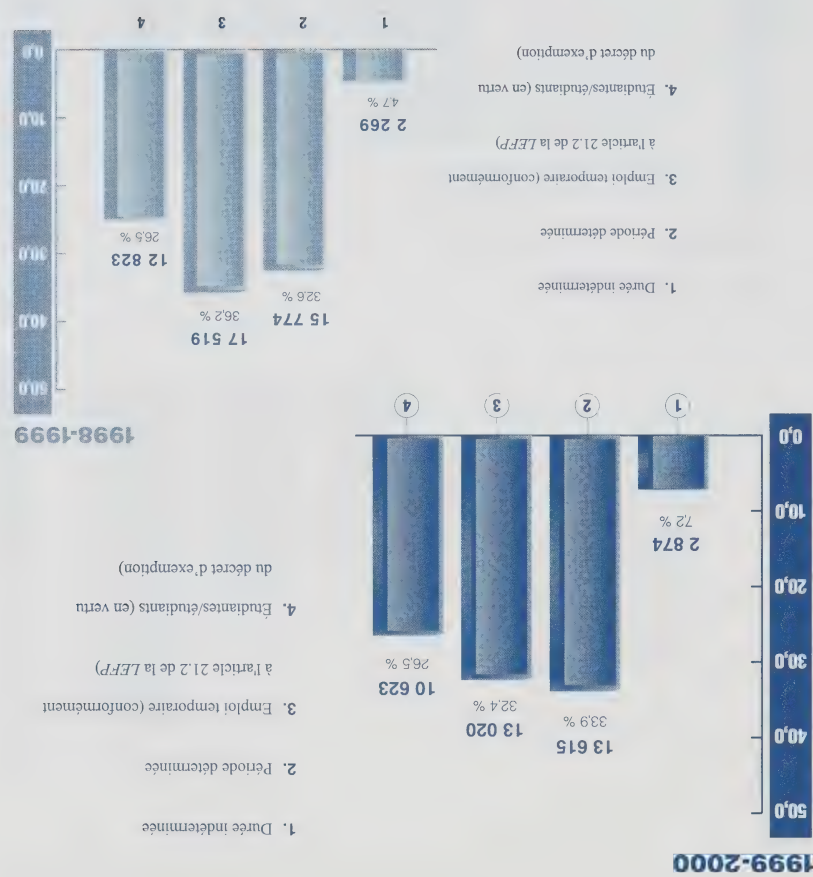


Figure 1 - Répartition des nominations externes par durée d'emploi

En 1999-2000 :

- Les nominations à des postes pour une durée indéterminée ne représentaient que 7,2 % du total des nouvelles nominations externes.
- Les proportions des nominations pour une période déterminée (33,9 %), à un poste temporaire (32,4 %), à un poste temporaire (26,5 %) et d'étudiants (26,5 %) étaient à peu près égales.



ministérielle ou encore un lieu et, le cas échéant, d'un changement du code financier lié au poste.

Catégorie professionnelle

Les nominations ne sont pas toutes effectuées selon la classification type des professions de la fonction publique (tableau 3). La classification type des professions ne s'applique pas aux nominations effectuées dans le cadre du Programme d'enseignement coopératif, aux nominations effectuées dans le cadre du Programme fédéral

d'expérience de travail étudiant, ainsi qu'aux nominations faites par les ministères où le Conseil du Trésor n'est pas l'employeur.

Données sur les priorités

Dans le tableau 9, on a obtenu les données sur les priorités à partir du Système d'administration des priorités de la CFP. Le tableau exclut l'information pour les fonctionnaires qui ont démissionné ou pris leur retraite à la date à laquelle leur période de priorité d'excédentaire a débuté. En l'occurrence, il n'y avait pas droit de priorité. Le Système d'administration des priorités est le répertoire opérationnel dont se sert la CFP pour présenter les bénéficiaires d'une priorité statutaire ou réglementaire à des postes vacants appropriés au sein des ministères. Le répertoire est constitué de fonctionnaires identifiés comme étant excédentaires par les

ministères ainsi que d'autres personnes

bénéficiant d'une priorité statutaire ou réglementaire.

Données sur les étudiants et les étudiantes

Entré en vigueur le 9 avril 1997, le Décret concernant les programmes d'embauche des étudiants et étudiantes soustrait les étudiants et étudiantes à l'application de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP)*, sauf en ce qui a trait aux paragraphes 16(4) et 17(4) portant sur la citoyenneté. Comme ces recrues ne sont plus considérées comme des nominations extérieures en vertu de la *LEFP*, on a modifié le tableau 8 afin de faire rapport sur l'activité globale de recrutement (plutôt que sur le nombre de nominations).

Inconnu

Dans le tableau 3, les données sur la catégorie professionnelle et celles sur le type de groupe linguistique (tableaux 6 et 7) comprennent les nominations comportant une catégorie inconnue ou des groupes linguistiques inconnus dans les totaux. Cela découle du processus d'estimation à l'aide du système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, où les fichiers ne comportent pas tous une catégorie valide ou un type linguistique valide.

période déterminée d'au moins trois mois, à compter de mars 1999, sauf les personnes travaillant pour des employeurs distincts et qui ne sont pas couverts par le Secrétaire du Conseil du Trésor (SCT). On a identifié les membres des groupes désignés au moyen de la Banque de données sur l'équité en matière d'emploi du SCT, au 31 mars 2000, en vue de déterminer la disponibilité à l'interne.

Dans le cas des promotions, des déplacements latéraux et des

nominations intermédiaires au groupe de la direction et à l'intérieur de celui-ci, la représentation des membres des groupes désignés, par classification de la source, a été pondérée pour refléter la composition professionnelle des nominations pertinentes entre avril 1999 et mars 2000 afin de déterminer la disponibilité à l'interne.

Dans le cas des promotions, des déplacements latéraux et des nominations intermédiaires à la catégorie scientifique et professionnelle, au groupe du service extérieur et au groupe des stagiaires en gestion, ainsi qu'à l'intérieur de cette catégorie et de ces groupes, la représentation des membres des groupes désignés, par classification de la source et par ministère source, a été pondérée pour refléter la composition professionnelle et ministérielle des nominations pertinentes entre avril 1999 et mars 2000 afin de déterminer la disponibilité à l'interne.

Dans le cas des promotions, des

déplacements latéraux et des nominations intermédiaires aux autres groupes professionnels et à l'intérieur de ceux-ci, la représentation des membres des groupes désignés, par classification de la source, par ministère source et par région source a été pondérée pour refléter la composition professionnelle, ministérielle et régionale des nominations pertinentes entre avril 1999 et mars 2000 afin de déterminer la disponibilité à l'interne.

Première langue officielle

Dans les tableaux 6 et 7, on a obtenu les données sur la première langue officielle au moyen de procédures d'estimation où l'on utilise les données provenant du système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Le système de paie n'a pu fournir la première langue officielle dans le cas de 322 nominations.

Secteur géographique

On a obtenu les données sur le secteur géographique (tableau 4) à partir des données provenant du système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Déplacements latéraux

Les déplacements latéraux regroupent les mutations latérales ou régionales et les mutations. Ces nominations sont estimées en fonction d'un changement touchant le ministère ou la liste de paie

à l'aide des données du système d'information du titulaire. Les données sur les membres des minorités visibles, les personnes handicapées et les Autochtones ont été obtenues en appariant les nominations estimées avec celles de la Banque de données sur l'équité en matière d'emploi du Secréariat du Conseil du Trésor, au 31 mars 2000. La base de données repose sur la déclaration volontaire des fonctionnaires et, par conséquent, ne peut pas représenter la population complète des membres des minorités visibles. Les ministères ne sont pas tenus de communiquer les renseignements sur la déclaration volontaire en ce qui touche les nominations pour une période déterminée de moins de trois mois.

Pour les Autochtones, les membres des minorités visibles et les femmes, les estimations de la disponibilité externe sont fondées sur leur représentation au sein de la population active provenant des données du recensement de 1996 relatives à la population constituée de citoyens et citoyens canadiens de 15 ans et plus qui ont travaillé entre janvier 1995 et mai 1996. Pour ce qui est du recrutement dans la catégorie scientifique et professionnelle, dans le groupe du service extérieur et dans celui des stagiaires en gestion, les données de recensement pertinentes ont été pondérées afin de refléter la composition professionnelle du recrutement *externe* entre avril 1999 et mars 2000. En ce qui a trait au recrutement de tous les autres groupes

professionnels, sauf le groupe de la direction, les données de recensement pertinentes ont été pondérées pour refléter la composition professionnelle et régionale du recrutement *externe* entre avril 1999 et mars 2000. Comme il n'y a aucune estimation concernant la disponibilité de la main-d'œuvre externe pour le groupe de la direction, on a exclu le recrutement dans ce groupe professionnel dans le tableau 5.

Dans le cas des personnes handicapées, les estimations de la disponibilité externe sont fondées sur les données de l'Enquête sur la santé et les limitations d'activités de 1991, qui fournit la représentation des personnes handicapées dans le groupe des 15 à 64 ans qui ont travaillé au cours des cinq années précédant l'enquête post-censitaire. Puisqu'il n'y a aucune estimation de la disponibilité externe pour le groupe de la direction, on a exclu du tableau 5 le recrutement pour ce groupe professionnel. Dans tous les autres groupes professionnels, les données de l'Enquête sur la santé et les limitations d'activités ont été pondérées pour refléter la composition professionnelle du recrutement *externe*, entre avril 1999 et mars 2000, en vue de déterminer la disponibilité à l'externe.

Les estimations de la disponibilité à l'interne sont fondées sur la représentation des membres des groupes désignés parmi les fonctionnaires nommés pour une période indéterminée et pour une

l'accent que met la CFP sur la santé du

système du mérite dans son ensemble.

L'information à l'échelle ministérielle

sera disponible, au besoin, dans notre

réserve d'outils analytiques et sur le

site Web de la CFP, sous la rubrique

Rapport annuel de la CFP. Comme

il montre les tableaux suivants, la

plupart des renseignements colligés

par le ROD peuvent provenir d'autres

sources de données. Il y a toutefois

une perte de renseignements,

principalement en ce qui a trait

aux renseignements sur le processus

de nomination.

Dans le cas des renseignements sur le

processus de nomination, un autre

mécanisme de collecte est actuellement

en voie d'élaboration. La CFP a

régulièrement recours à des méthodes

par échantillonnage pour recueillir des

nouvelles données et de nouveaux

renseignements sur les nominations. La

proposition vise les fonctionnaires et

les cadres hiérarchiques touchés par

des types précis d'opérations de

dotation. En 1999-2000, on a multiplié

les efforts afin d'élaborer et de diffuser

la proposition. Grâce à des groupes de

discussion, à diverses tribunes de

communication et à une multitude de

modes de présentation, on a mis au

point une proposition et lancé avec

succès un essai sur le terrain d'une

enquête par sondage, en partenariat

avec les ministères.

Notes techniques

Taux de nominations

Les taux de nominations reflètent le

nombre de nominations pour 100

personnes. On les obtient en divisant le

nombre de nominations en 1999-2000,

dans chaque catégorie, par l'effectif

dans chaque catégorie professionnelle

ou l'effectif dans chaque emplacement

géographique au 1^{er} avril 1999?

Emploi temporaire

Depuis l'exercice 1998-1999, les

ministères ont reçu le pouvoir

d'embaucher des employés et

employés temporaires. Le nombre

d'employés et employés temporaires

est inférieur à celui des années

antérieures en raison de la mise en

place du processus d'estimation. À

l'aide de cette méthode, les personnes

embauchées à un poste temporaire sont

comptées seulement une fois, dans la

mesure où elles demeurent au même

poste et qu'il n'y a pas d'interruption

de service. Par les années passées, on

préparait un ROD chaque fois qu'une

personne était réembauchée, même s'il

n'y avait aucune interruption de service

ni de changement de poste.

Données sur l'équité en matière

d'emploi

Dans le tableau 5, on a indiqué le

nombre des femmes au moment du

processus d'estimation des nominations

² Dans les années antérieures, on indiquait, dans chaque catégorie, les nominations en pourcentage du nombre total des nominations; par conséquent, une catégorie plus petite obtenait un faible pourcentage, ce qui n'était pas représentatif de l'activité de dotation au sein de la catégorie.

Cette année, les renseignements sur les nominations proviennent des données obtenues des fichiers d'information sur les titulaires et des fichiers d'information sur la mobilité des employés du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) qui sont extraits du système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux. La Commission de la fonction publique (CFP) a cessé de recueillir des données sur chaque nomination au moyen du Rapport d'opération de dotation (ROD) le 31 mars 1999. La décision était le fruit de deux questions à la fois distinctes et connexes : dans le cadre de la réforme de la dotation, on a confié aux ministères la conception opérationnelle et la gestion du système de dotation, ce qui remet en question le maintien du bien-fondé de la collecte des données sur les opérations par la CFP; en outre, la qualité des données du ROD s'est dégradée de plus en plus. Les données estimatives, comme on l'a prouvée l'année dernière, sont valides; si on compare les données d'échantillon avec les données ministérielles, elles reflètent l'activité de dotation à laquelle on peut s'attendre dans les divers ministères.

On a entièrement revu la présentation des données par rapport aux années précédentes afin de mieux cibler l'information. Tout d'abord, une série de graphiques sont présentés pour plusieurs des tableaux. Les graphiques illustrent la situation actuelle; on a

ajouté des points pertinents pour souligner certains éléments ainsi qu'un instantané de comparaison des données de l'exercice précédent.

Deux organismes, Revenu Canada et Parcs Canada, ont quitté l'univers régi par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et ne font plus partie des tableaux. Ces deux organismes comptaient pour 44 082 nominations dans le Rapport annuel de la CFP de l'année dernière. De plus, on ne fait pas état de la prorogation des nominations pour une durée déterminée dans les tableaux ci-joints; ces données correspondaient à 35 075 nominations l'année dernière. Si on enlève ces chiffres du *Rapport annuel 1998-1999* de la CFP, on réduira le nombre total de nominations pour une période indéterminée et déterminée de 118 505 à 57 263. Les changements apportés à l'univers étudié, combinés aux changements apportés dans les méthodes de collecte de données, font en sorte qu'il est difficile d'établir des comparaisons entre 1998-1999 et 1999-2000. Toutefois, il ne semble pas y avoir de changements importants dans l'ensemble de l'activité de dotation au cours des deux années au niveau agrégé des nominations *externes* et *internes*.

Autrefois, l'annexe statistique comprenait un tableau des nominations *externes* et *internes* pour chaque ministère (tableau 4 du *Rapport annuel 1998-1999*). Cette année, ce tableau a été éliminé afin de mieux refléter

ANNEXES

Renseignements statistiques

Données sur les nominations	.30
Notes techniques	.31

Figure 1 Répartition des nominations <i>externes</i> par durée d'emploi	.35
Figure 1a Répartition des nominations <i>internes</i> pour une durée indéterminée	.36
Figure 1b Répartition des nominations <i>internes</i> pour une période déterminée	.37
par modalité de nomination	.37
Tableau 1 Activité globale	.38
Figure 2 Répartition des nouvelles nominations selon la situation	.39
professionnelle antérieure	.39
Tableau 2 Durée des fonctions et situation professionnelle antérieure	.40
Figure 3 Taux de nominations selon la catégorie professionnelle	.41
et la modalité de nomination	.41
Tableau 3 Taux de nominations selon la catégorie professionnelle et	.42
la modalité de nomination	.42
Tableau 4 Modalité de nomination et région géographique	.43
Tableau 5 Modalité de nomination et groupes désignés au titre de l'équité	.44
en matière d'emploi	.44
Tableau 6 Modalité de nomination et groupes linguistiques	.44
Tableau 7 Modalité de nomination et langues officielles	.45
Figure 4 Répartition des recrues selon les programmes de recrutement	.45
Tableau 8 Programmes de recrutement	.46
Tableau 9 Administration des priorités	.47
Tableau 10 Enquêtes	.47
Tableau 11 Appels	.48
Tableau 12 Mutations	.48

Pouvoir délégué	.49
-----------------	-----

Décrets d'exemption	.52
---------------------	-----

Exemptions particulières	.54
--------------------------	-----

Demandes de congé prévues au paragraphe 33(3) de la <i>LEFP</i>	.55
---	-----

On se souviendra du présent exercice comme étant marqué du sceau du changement pour la CFP. Un changement qui revêt de multiples formes. Un changement qui mérite d'être souligné : le remaniement du Rapport annuel, qui devient un document « tourné vers l'extérieur », où l'on fera état de la santé du système du mérite dans la fonction publique, selon une perspective fondée sur les valeurs. Ainsi, il constituera un outil important pour la promotion et la protection du mérite.

La mesure dans laquelle la fonction publique adopte les six valeurs du mérite constituera le fondement des rapports annuels futurs, et chaque année, deux valeurs feront l'objet d'une analyse plus approfondie : la représentativité et l'équité en 2000-2001, l'impartialité politique et la transparence en 2001-2002, et la compétence et la justice en 2002-2003.

Nous croyons que, à mesure que tous les intervenants clés du système de dotation comprennent et adoptent le Cadre du mérite fondé sur les valeurs, la CFP pourra donner avec confiance l'assurance que le système de dotation est sain, que le mérite est bel et bien l'affaire de tous et de toutes.

La perspective fondée sur les valeurs se concrétise au moyen du Cadre du mérite fondé sur les valeurs, grâce auquel la CFP renforcera le système de dotation dans l'ensemble de la fonction publique. L'approche fournira à la CFP et aux autres participants au système de dotation — les fonctionnaires et leurs représentants, les administrateurs généraux et le Parlement — les moyens de déterminer si le processus de dotation est efficace et la garantie que le système de mérite demeurera bien protégé. Au cœur du cadre, on met moins l'accent sur les règles, mais davantage sur la redécouverte des valeurs qui les sous-tendent depuis toujours.

Les caractéristiques d'un système renforcé

Dans le discours du Trône d'octobre 1999, le gouvernement a démontré la priorité qu'il attribuait à une gestion efficace des ressources humaines dans la fonction publique :

Le gouvernement mettra aussi l'accent sur le recrutement, le maintien en poste et l'apprentissage permanent à la fonction publique du Canada afin qu'elle demeure forte, représentative, professionnelle, non partisane et capable de fournir aux Canadiens et aux Canadiennes des services de la plus haute qualité à l'orée du 21^e siècle.

Plusieurs éléments caractériseraient un système de dotation efficace fondé sur les valeurs qui contribuent à la concrétisation des impératifs du discours du Trône, notamment :

- Le Parlement sera convaincu de l'existence d'un système de dotation efficace et responsable; Les ministères auront intégré les valeurs et les principes clés et pourront trouver un équilibre judiciaire à mesure que les gestionnaires exerceront un contrôle accru à l'égard de mesures de dotation plus opportunes et efficaces;
- Les représentants syndicaux et les fonctionnaires eux-mêmes auront une confiance accrue envers le système de dotation;

Finalement, la Commission croit fermement qu'un système de dotation renforcé contribuera grandement à la stratégie des ressources humaines du gouvernement, en permettant d'attirer et de maintenir en poste un effectif compétent, non partisan et représentatif au sein de ce qui est déjà une des meilleures fonctions publiques au monde.

- Le public canadien sera assuré d'être servi par une fonction publique professionnelle;
- Ainsi, la CFP sera le champion d'un système de dotation où le mérite est, en effet, l'affaire de tous et de toutes.

d'atteindre un équilibre conforme à l'éthique entre les valeurs clés du mérite et les principes de gestion. En outre, il fournit un modèle de responsabilité qui appuie l'exercice des pouvoirs de dotation. Pour concrétiser cette approche, la CFP et les ministères devront conjuguer leurs efforts, et la CFP, assumer un plus grand rôle de leadership.

Troisièmement, la CFP facilitera l'application du système de dotation par délégation des pouvoirs en sensibilisant davantage les ministères au fonctionnement du système et en fournissant des outils d'apprentissage et des conseils. Ainsi, les ministères pourront mettre en place des régimes de dotation modernes et efficaces qui répondront à leurs besoins administratifs.

Le Cadre du mérite fondé sur les valeurs constitue un préalable au renforcement du système de dotation. La CFP entend diriger un processus de changement visant l'application du système de dotation par délégation des pouvoirs en assumant quatre rôles de leadership dans le système de dotation de l'avenir.

Premièrement, la CFP se positionnera au niveau systémique, ce qui fournira une structure aux gestionnaires afin qu'ils puissent être habilités et responsables de leurs gestes et décisions dans un contexte fondé sur les valeurs.

Deuxièmement, la CFP demeurera présente dans les secteurs d'intérêt particulier, surtout le recrutement et la dotation en personnel de direction ainsi que d'autres programmes essentiels liés au mérite. Elle collaborera avec les ministères afin d'assurer la bonne marche des programmes et leur continuité du point de vue des personnes à qui ils sont destinés.

La CFP publiera bientôt une dernière version de l'énoncé d'orientation qui expliquera en détail cette nouvelle

approche.

En 1999, la Commission a étudié de près la possibilité de se départir de ses autres responsabilités liées aux programmes et aux opérations afin de se concentrer davantage sur son mandat fondamental concernant le mérite. L'ébauche de l'*Énoncé d'orientation* publié en janvier 1999, avec le Rapport annuel de l'année dernière, décrit cette nouvelle approche éventuelle.

L'ébauche de l'énoncé reconnaît cependant que certains secteurs de prestation des services sont particulièrement sensibles au mérite, par exemple le recrutement à la fonction publique à tous les niveaux, y compris celui des cadres de direction, et les nominations, au sein de la fonction publique, des sous-ministres adjoints et des autres cadres de direction. On mentionne que la CFP ne poursuivra pas activement la délégation générale d'autres pouvoirs dans ces secteurs sans avoir d'abord étudié attentivement, avec les intervenants, les exigences liées à la réussite d'une telle délégation. En 1999, d'autres consultations avec les intervenants et la clientèle ont révélé que la présence continue de la CFP dans ces secteurs était importante.

La Commission est d'avis que son rôle de leadership dans le système de gestion des ressources humaines (GRH) sera mis en valeur grâce à la mise en œuvre de l'approche fondée sur les valeurs, décrite ci-dessus. La Commission continuera de surveiller

L'avenir

attentivement l'interaction de ses deux rôles importants : superviseur parlementaire indépendant et intervenant clé dans le système de GRH. La question d'un équilibre adéquat entre ces rôles sera revue si des indices révèlent que la surveillance efficace du mérite est entravée de quelque manière que ce soit.

Au cours des dernières années, la CFP a étudié de très près le système de dotation par délégation des pouvoirs, a mené de vastes consultations et a examiné les nouvelles tendances en matière de gestion publique, particulièrement le virage vers une gestion publique fondée sur les valeurs. Malgré les efforts déployés, il est évident que les ministères n'exercent pas pleinement leur pouvoir de dotation et que, par conséquent, le système de dotation ne fonctionne pas avec autant d'efficacité et d'efficience qu'il le devrait.

La CFP a conclu que, même si plusieurs facteurs expliquaient la situation, une des principales limites réside dans le fait que les gestionnaires ne disposent pas d'un cadre explicite qui les guide dans l'exercice de leurs pouvoirs de dotation. La CFP croit fermement que le Cadre du mérite fondé sur les valeurs fournit aux gestionnaires habilités et à leurs conseillers et conseillères en ressources humaines des moyens systématiques

Figure 6 : Trousse d'outils de la responsabilisation

- **Cadre de responsabilisation liée à la dotation** — Décrit l'ensemble du régime de responsabilisation associé à la délégation des pouvoirs de dotation et amorce l'élaboration des ententes concernant les responsabilités.
- **Approche à la surveillance de la dotation** — Aide les ministères à définir les risques liés à la dotation et à exercer une surveillance ultérieure.
- **Sondages de la CFP sur les valeurs liées à la dotation** — Mesurent les perceptions des fonctionnaires et des gestionnaires face aux valeurs liées à la dotation.
- **Système de détection précoce** — Fournit des renseignements liés au système de dotation (cerne les questions et les tendances pour une analyse approfondie, l'apprentissage et l'amélioration). Contribue à la préparation des rapports sur le rendement.
- **Guide pour les rapports sur le rendement de la dotation** — Aident les ministères à faire rapport à la CFP sur le rendement de la dotation (description de ce que le rapport doit comprendre concernant les valeurs clés liées au mérite).
- **Attestation de la fiabilité des rapports de dotation ministériels** — Souligne les considérations liées à la diligence raisonnable de la CFP en ce qui a trait aux rapports de dotation et aux critères qui régiront l'attestation de fiabilité.

les ministères, la CFP renforcera aussi des indicateurs de rendement et les exigences en matière de rapport, de façon permanente. De même, elle dirigera des examens et des évaluations du rendement portant sur l'ensemble du système du mérite et fera part de ses conclusions au Parlement.

En collaborant, les ministères et la CFP pourront mettre en place les mesures de responsabilisation modernisées exigées dans le rapport fait au moment où le gouvernement s'apprête à revitaliser le système de dotation dans les années à venir.

Le rôle de la Commission de la fonction publique

Un défi constant pour la CFP consiste à atteindre un juste équilibre entre l'indépendance dont elle doit faire preuve pour assumer ses responsabilités de surveillance et la participation aux activités de gestion des ressources humaines du gouvernement par l'entremise de divers programmes et services. Même s'ils contribuent à la réalisation du mérite, ces programmes et services sont susceptibles de créer une tension entre la mission première de la Commission en tant que superviseur indépendant agissant au nom du Parlement et son rôle comme intervenant clé dans la gestion des ressources humaines du gouvernement. La CFP vise à équilibrer ses deux rôles afin d'accomplir de façon satisfaisante ces deux fonctions.

Le diagramme illustre le processus de délégation de pouvoir en France, structuré en trois niveaux hiérarchiques :

- Niveau Supérieur (Ministères et Organismes Réglementaires) :** Ce niveau est représenté par un rectangle bleu foncé en haut. À sa gauche, une liste de points décrit les conditions de la délégation :
 - Vastes pouvoirs de délégation
 - Possibilité de créer des régimes de dotation adaptés aux besoins administratifs (par exemple, programmes de CFE)
 - Gamme d'assouplissements spécifiques concernant la dotation (par exemple, transition pour les étudiants et étudiants, secteur de sélection)
- Niveau Intermédiaire (Commission de la fonction publique) :** Ce niveau est représenté par un rectangle bleu foncé au milieu. À sa gauche, une liste de points décrit les aspects de la transition :
 - Période de transition
 - collaboration
 - Partage d'information
 - Elaboration en
 - Soutien et outils (CFP)
 - Rapport fondé sur les valeurs
 - Ententes adaptées
- Niveau Inférieur (Municipalités) :** Ce niveau est représenté par un rectangle bleu foncé en bas. À sa gauche, une liste de points décrit les aspects de la transition :
 - Période de transition
 - collaboration
 - Partage d'information
 - Elaboration en
 - Soutien et outils (CFP)
 - Rapport fondé sur les valeurs
 - Ententes adaptées

Le diagramme est complété par un rectangle bleu foncé à droite, intitulé "Délégation", qui résume le processus global.

La CFP prêche par l'exemple en investissant dans les activités qui recourent les cinq fonctions. Par exemple, dans le but d'améliorer la *planification* des ressources humaines, la CFP prévoit les besoins démographiques futurs de la fonction publique. En ce qui a trait à la

politique, elle poursuit sa modernisation des règles et règlements de dotation qui, plutôt que de restreindre les gestionnaires, les habilite. Les récentes modifications apportées au *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* amélioreront

l'efficacité au chapitre de la dotation tout en garantissant des processus de sélection intégrés et sans obstacles, un traitement juste pour les candidats et candidates et la protection assurée de la compétence de la fonction publique.

Du côté de la *promotion*, grâce à des initiatives comme des ateliers et des trousseaux d'outils sur les valeurs, la CFP accroît la sensibilisation au rôle des valeurs dans la dotation. Dans son

secteur des *programmes* en ressources humaines, elle s'affaire à élaborer un plan d'action axé sur le recrutement et à améliorer l'efficacité au chapitre de la dotation des cadres de direction. En ce qui a trait à la *protection*, expliquée plus en détail dans la prochaine section, la CFP a élaboré des outils pour appuyer la responsabilisation ministérielle à l'égard de la dotation, a modernisé la fonction de recours et continue d'accélérer le règlement des appels liés à la dotation, le cas échéant.

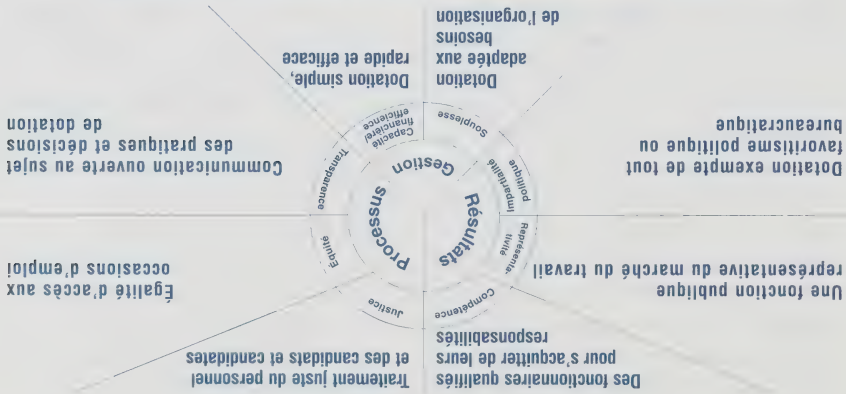
Les ministères devront compléter les activités de la CFP en prenant leurs propres mesures, dans les cinq secteurs de dotation, pour renforcer cette approche de la dotation fondée sur les valeurs auprès de leurs spécialistes des ressources humaines, gestionnaires et fonctionnaires. À mesure que le Cadre du mérite fondé sur les valeurs s'intègre dans les éléments clés du système de dotation, il permettra à la CFP et aux ministères de réaliser des progrès concrets en vue de renforcer et de renouveler le système.

La responsabilisation vue de près

Compte tenu des changements décrits ci-dessus, le Cadre du mérite fondé sur les valeurs exige de la Commission qu'elle recoure à différentes méthodes pour déterminer, au nom du Parlement, si le principe du mérite fait l'objet d'une protection systémique.

Comme le soulignait le Rapport annuel de l'année dernière, la CFP a mis en place un modèle de responsabilisation qui appuie son initiative de réforme de la dotation et qui reconnaît que le mérite est l'affaire de tous et de toutes. Le modèle met l'accent sur l'intégrité et la santé globales du système de dotation plutôt que sur les contrôles opérationnels. Il insiste sur les résultats et est fondé sur les valeurs et les principes décrits ci-dessus. En vertu du modèle, les gestionnaires hiérarchiques et fonctionnaires ministères sont responsables envers

Figure 4 : Valeurs du mérite et principes de gestion — Définitions



2. L'application des valeurs aux fonctions clés de la dotation

Pour concrétiser le Cadre du mérite fondé sur les valeurs, la CFP et les ministères appliqueront les valeurs et les principes décrits ci-dessus aux cinq fonctions clés du système de dotation : planification, politique, promotion, programmes et protection, les cinq « P » qui, ensemble, regroupent toutes les activités de dotation.

Les cinq P permettront à la CFP et aux ministères de réfléchir de façon éclairée à chacune des fonctions de dotation et, par la suite, de collaborer et d'investir dans des activités complémentaires, maintenant et dans l'avenir. Ils offrent un aperçu détaillé des activités requises pour la bonne marche du système de dotation. L'application des valeurs et des principes à l'ensemble des éléments du système de dotation constitue le deuxième élément essentiel du Cadre du mérite fondé sur les valeurs.

Le défi pour les gestionnaires, appuyés de leurs spécialistes des ressources humaines, consiste à s'approprier les pouvoirs qui ont été délégués par la Commission et à prendre des décisions de dotation grâce à un équilibre systémique, éclairé et conforme à l'éthique des valeurs du mérite et des principes de gestion. Les gestionnaires devront acquérir les habiletés leur permettant d'atteindre un équilibre optimal constant entre les valeurs et les principes, dans les limites législatives et réglementaires.

On ne s'attend pas à ce que les gestionnaires réalisent cet objectif seuls. La vision de la CFP concernant son rôle à l'avenir, et qui est décrit ci-dessous, comprend la prestation d'un soutien à l'égard d'un système de dotation par délégation des pouvoirs qui soit moderne et efficace grâce à la promotion, à l'éducation et aux conseils concernant la dotation fondée sur les valeurs.

Le Cadre du mérite fondé sur les valeurs peut se décrire simplement. Il réunit deux éléments essentiels (abordés ci-dessous) : les valeurs et les principes devant servir de fondement à toutes les décisions de dotation ainsi que les fonctions de dotation — planification, politique, promotion, programmes et protection — au moyen desquels les responsables de la dotation appliqueront les valeurs et les principes. Grâce à cette approche qui permettra aux gestionnaires et à leurs conseillers et conseillères en dotation d'exercer systématiquement le pouvoir et d'appliquer la souplesse qui leur sont d'ordinaire conférés, la CFP mettra en œuvre la vision de son rôle dans le système de dotation de l'avenir. La relation est illustrée dans la figure 3.

1. Le fondement : les valeurs et les principes

Conformément au mandat qui lui a été confié par la loi et qui consiste à protéger le principe du mérite et misant sur les travaux du Groupe de travail sur les valeurs et l'Examen consultatif de la dotation, la CFP a défini trois *valeurs liées aux résultats*, trois *valeurs liées au processus* et deux *principes de gestion* qui sous-tendent une approche de dotation fondée sur les valeurs. Ces valeurs et principes, qui constituent le premier élément essentiel du cadre, sont présentes et définies dans la figure 4.

Les valeurs et principes doivent constituer le fondement de toutes les décisions de dotation. L'objectif ultime, comme toujours, est une fonction publique compétente, impartiale et représentative de la société canadienne. La CFP est d'avis qu'il est plus aisé de réaliser cet objectif grâce à des processus justes, équitables et transparents. Toutefois, ils doivent aussi être efficaces, souples et abordables.

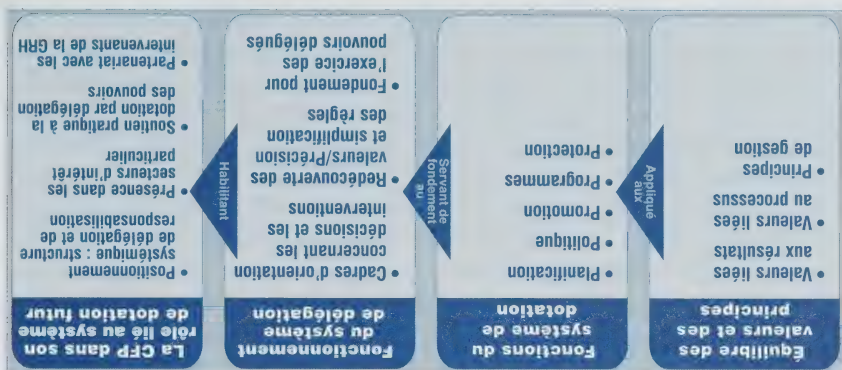


Figure 3 : Cadre appliqué — Fonctionnement du système par délégation des pouvoirs

équilibre des valeurs exigées de la fonction publique. Comme le souligne le rapport Tait :

Une organisation publique n'a pas et ne peut pas avoir les mêmes marges de manœuvre dont jouissent les organisations du secteur privé. Elle devra

toujours respecter des normes plus élevées de transparence et de respect des procédures afin de dissiper toute crainte de favoritisme, interne ou externe, lorsqu'elle s'acquitte de ses fonctions de fiduciaire de la confiance du public et qu'elle gère des fonds publics. Pour cette raison, le principe du « mérite » devra encore et toujours faire l'objet de mesures de protection et de surveillance si l'on tient à ce que le public continue à avoir confiance aux institutions publiques.

Le Cadre du mérite fondé sur les valeurs : « le mérite est l'affaire de tous et de toutes »

Malgré l'élargissement de la délégation des pouvoirs de dotation aux gestionnaires responsables de l'embauche et aux conseillers et conseillères en ressources humaines des ministères, le système de dotation n'a pas encore réalisé les résultats dont il est capable. Les gestionnaires responsables de l'embauche et leurs conseillers et conseillères n'exercent pas entièrement leurs pouvoirs délégués et n'appliquent pas la souplesse qui y est liée dans la mesure qui leur est conférée. La situation est imputable au fait qu'on ne leur a pas fourni de cadre explicite pour les

guider dans l'exercice de ces pouvoirs. Misanalysant sur les résultats du rapport Tait et sur l'Examen consultatif de dotation de la CFP, et conformément aux principes de l'initiative « Modernisation de la fonction de contrôle » et au nouveau mode de gestion du gouvernement, le Cadre du mérite fondé sur les valeurs de la CFP fournit la structure nécessaire. Il offre aux gestionnaires et à leurs conseillers et conseillères un outil leur permettant d'exercer leurs pouvoirs délégués de manière systématique, explicite et réfléchie.

Dans le cadre de cette initiative, la CFP, en partenariat avec tous les intervenants clés du système de dotation, encourage une approche qui est axée non plus sur les règles, mais sur la redécouverte des valeurs qui les sous-tendent depuis toujours tout en précisant et en simplifiant en même temps les règles.

Pour renforcer la capacité de la Commission de faire rapport au Parlement au sujet de la santé générale du principe du mérite, l'initiative accroît la responsabilisation ministérielle envers la CFP concernant l'exercice des pouvoirs délégués de dotation. De plus, elle améliore les renseignements recueillis en vue de garantir la protection du mérite. Elle y parvient grâce aux Ententes concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation que la CFP conclut avec les ministères.

En 1997, la Commission a lancé son initiative de réforme de la dotation. Cette réforme a permis aux cadres supérieurs de faire face aux pressions administratives sans cesse croissantes grâce aux pouvoirs de dotation accrus conférés aux administrateurs généraux, à l'introduction de nouveaux assouplissements et à l'élaboration d'instruments de délégation des pouvoirs et de responsabilisation adaptés.

Aujourd'hui, les administrateurs généraux des ministères et des organismes visés par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP)* sont délégués d'importants pouvoirs de dotation qui, dans bon nombre de cas, sont subdélégués à leurs gestionnaires responsables de l'embauche et à leurs conseillers et conseillères en ressources humaines. En fait, grâce à cette loi, la Commission a délégué environ 95 p. cent de ses pouvoirs de dotation aux ministères. Cette délégation élargie permet aux ministères de créer des systèmes de dotation adaptés à leurs besoins administratifs précis.

En résumé, la CFP a adapté le système de dotation au fil du temps, le faisant évoluer vers une orientation constante. Au départ, la CFP était directement responsable de toutes les nominations de dotation. Au moment où elle a commencé à déléguer les pouvoirs de dotation aux ministères et à restreindre sa participation directe aux opérations, la CFP a graduellement modifié son rôle. Au tout début de la délégation, la

CFP a délaissé la prestation d'une orientation directive spécifique aux ministères en faveur d'une vaste orientation politique associée à une responsabilisation renforcée au cours des dernières années. Son soutien à l'égard de la dotation ministérielle est passé d'un rôle de consultation à la facilitation. De plus, le rôle de surveillance de la CFP s'est modifié pour se soucier moins du respect des règles, mais davantage des résultats globaux, d'une approche réactive à une approche préventive.

Comme la CFP délègue une plus grande partie de ses pouvoirs et se retire des opérations liées à la dotation, elle cherche de plus en plus à favoriser la responsabilisation envers le mérite de façon systématique. Elle offre un soutien et une orientation aux ministères grâce à la recherche et à l'analyse, à un cadre stratégique sur les approches de dotation, à la mise en commun des pratiques exemplaires et des outils d'apprentissage, à une assistance pour l'adaptation des programmes de dotation aux besoins et à une surveillance stratégique accrue.

Il s'agit là d'étapes importantes, et la CFP veut en franchir d'autres en vue de rendre le processus de dotation plus efficient et plus efficace. Toutefois, elle reconnaît que la dotation dans le secteur public est et doit toujours demeurer différente de la dotation dans le secteur privé. L'efficacité, bien qu'elle soit sans conteste importante, constitue seulement une partie du vaste

de dotation aux administrateurs généraux, un fait nouveau conforme à la demande croissante de « laisser les gestionnaires gérer ». Grâce à ce pouvoir, les sous-ministres ont pu, au cours des années subséquentes, procéder eux-mêmes à l'embauche et aux promotions, selon un ensemble de règles et de lignes directrices.

Malgré ce pouvoir et d'autres changements, bon nombre d'études effectuées au cours de la deuxième moitié du siècle ont cerné des lacunes relatives à l'approche du gouvernement concernant la gestion des ressources humaines. Par exemple, la Commission royale d'enquête sur l'organisation du gouvernement (la commission Glasco) en 1962 et le Comité spécial sur la gestion du personnel et le principe du mérite (le comité d'Avignon) en 1979 ont exprimé des préoccupations à l'égard du processus de dotation et du partage de la responsabilité pour la gestion des ressources humaines entre la Commission de la fonction publique et le Secréariat du Conseil du Trésor. Ces études et d'autres n'ont toutefois entraîné que des changements mineurs. Au cours des années 1970 et 1980, où les ministères ont acquis plus d'expérience de dotation, la CFP a appuyé la demande visant à laisser les gestionnaires gérer en déléguant davantage son pouvoir de dotation. Toutefois, comme les gestionnaires ont été aux prises avec la rationalisation, un environnement politique de plus en plus complexe et des demandes des

citoyens et citoyennes pour un service meilleur et plus rapide, ils ont constaté que le processus de dotation n'était toujours pas assez adapté à leurs besoins.

Par exemple, le Groupe de travail sur la dotation (1990) de l'Initiative Fonction publique 2000 a conclu que le système de dotation s'en remettait encore trop aux règles plutôt qu'au bon jugement. Il a recommandé de transformer le système de dotation en un système où les gestionnaires doivent recourir à leur jugement dans un *cadre* de politiques et de lignes directrices générales, assorti d'une *responsabilisation* liée à la gestion concernant le processus et les décisions de dotation. En réponse aux recommandations de Fonction publique 2000, le Parlement a promulgué la *Loi sur la réforme de la fonction publique* en 1993; cette loi offrait aux gestionnaires une gamme de méthodes de dotation de postes plus rapides et plus souples, en réponse aux besoins administratifs urgents.

Par la suite, le propre Examen consultatif de la dotation (1996) de la CFP a exigé d'autres changements suivant les recommandations suivantes : Notre système de renouvellement doit se fonder sur des valeurs essentielles à son efficacité et à son acceptation. Il doit aussi se fonder sur l'assurance que les décideurs comprennent et acceptent ces valeurs et qu'ils sont tenus responsables s'ils omettent de les appuyer.

une forme de gouvernement plus souple et plus rentable. Comme l'illustre la figure 1, plutôt que de se fier aux processus « sans risque » rigoureusement définis, la gestion fondée sur les valeurs favorise l'attention à l'égard des risques et de leur gestion, le partage de l'information stratégique et une mesure fiable du rendement.

Les principes de la gestion fondée sur les valeurs s'appliquent à l'ensemble du gouvernement. Par exemple, l'initiative « Modernisation de la fonction de contrôle » et celle, plus récente, intitulée « Une gestion axée sur les résultats » du Secrétaire du Conseil du Trésor (SCT), font la promotion d'un nouveau mode de gestion pour la fonction publique fédérale où les valeurs jouent un rôle central. Le Cadre pour une saine gestion des ressources humaines dans la fonction publique du SCT, présente en 1998, établit cinq résultats clés pour une gestion efficace des ressources humaines, notamment un effectif qui mise sur les valeurs de la compétence, de la représentativité et de l'impartialité politique.

L'orientation de la CFP étend le changement à un gouvernement fondé sur les valeurs, comme l'illustre la figure 2. Les valeurs ont toujours joué un rôle important dans la dotation. La CFP croit que, en mettant de nouveau l'accent sur les valeurs maintenant grâce à l'approche axée sur les valeurs décrite ci-dessous, le système de

dotation par délégation des pouvoirs fonctionnera plus efficacement et ouvrira la voie à un renforcement accru du système.

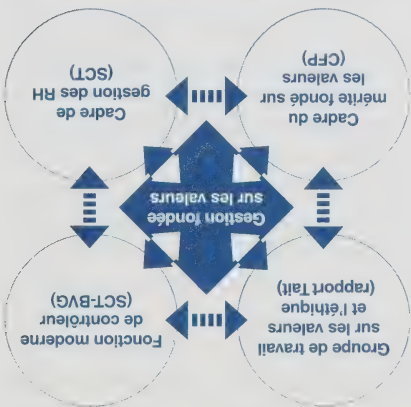


Figure 2 : Initiatives de gestion fondées sur les valeurs

Le changement à la Commission de la fonction publique

Au cours du 20^e siècle, la Commission du service civil — renommée la Commission de la fonction publique en 1967 — a évolué au même rythme que le gouvernement et que la société canadienne, en redéfinissant son approche du mérite dans le contexte de l'époque, tout en demeurant fidèle à l'essence même du principe du mérite.

Dans la première moitié du siècle, tout le pouvoir de dotation résidait, pour ainsi dire, à la Commission. Un important point tournant : l'adoption, en 1961, de la *Loi sur le service civil* qui, pour la première fois, permettait à la Commission de déléguer son pouvoir

époque de changement, ces valeurs de base, enracinées dans la mission démocratique du gouvernement, constituent les assises solides sur lesquelles on peut asseoir le nouveau et bâtir une fonction publique encore plus forte. »

Le groupe de travail a conclu que chaque organisme du secteur public doit respecter les valeurs de la fonction publique et être responsable à cet égard. Fait encore plus important, il a aussi noté que les valeurs ne sont pas absolues; elles sont parfois conflictuelles et exigent souvent un équilibre délicat. « Chaque fois qu'il y a un choix à faire dans la fonction publique, il y a une multiplicité de valeurs qui interviennent, et chacune doit être pesée à son juste poids. »

Dans son Rapport annuel, le greffier souligne aussi que les valeurs doivent « se refléter » dans toutes les décisions et les gestes des fonctionnaires :

[Ce défi] est tout aussi important pour ceux qui travaillent en coulisse, qui donnent des conseils stratégiques aux ministres, qui conçoivent et gèrent les programmes et les services, qui consultent les Canadiens et les Canadiennes, sans oublier les employés et employées dans les domaines suivants : ressources humaines, administration, finances, affaires juridiques et réglementaires, communications, informatique, sécurité et défense, recherche, sciences, opérations, services professionnels et techniques.

Les valeurs à l'œuvre

Le rapport fait a contribué à un nouveau mode de gestion du gouvernement, une approche qui combine :

- une orientation ferme à l'égard de normes centrales, de valeurs et de la réalisation des résultats prévus;
- une souplesse face aux processus utilisés pour parvenir aux résultats.



Figure 1 : Nouveau mode de gestion de la fonction publique

Comparativement à l'approche axée sur les règles traditionnelles, l'approche fondée sur les valeurs aide à répondre aux demandes des citoyens et des citoyennes qui souhaitent un gouvernement axé sur la clientèle et plus responsable. Elle tend aussi à être

Le gouvernement a reconnu que les bouleversements découlant d'un changement aussi important et rapide avaient des répercussions considérables sur la fonction publique fédérale. L'Initiative Fonction publique 2000, lancée en 1990, a amorcé un processus de renouvellement destiné à aider la fonction publique à s'adapter aux changements en vue du 21^e siècle.

Le livre blanc qui en découle, intitulé *Fonction publique 2000 : le renouvellement de la fonction publique du Canada*, souligne l'importance des valeurs dans la fonction publique :

Le gouvernement croit possible aussi bien d'adopter une orientation « service » que de cultiver l'équité, la prudence et la probité en comptant moins sur les règles et les règlements et plus sur les valeurs et le sentiment renouvelé de responsabilité individuelle de fonctionnaires travaillant en collaboration.

L'Initiative Fonction publique 2000 a été suivie en 1996 de *La Relève*, qui mettait l'accent sur des mesures précises pour le renouvellement et le rajeunissement de la fonction publique. Une des contributions clés aux travaux de *La Relève* a été le Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique, présidé par le regretté John Tait. Dans son rapport de 1997 intitulé *De solides assises*, on se penche sur les valeurs de la fonction publique. Après une vaste consultation et un examen approfondi, on a défini quatre « familles » de valeurs de base

de la fonction publique : les valeurs démocratiques, les valeurs professionnelles, les valeurs éthiques et les valeurs humaines.

Dans son *Rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada* (mars 2000), Mel Cappe,

greffier du Conseil privé, a souligné l'importance d'un gouvernement fondé sur les valeurs et a résumé ces valeurs de la façon suivante :

- les valeurs démocratiques nous permettent d'aider les ministres, dans le respect de la loi et de la Constitution, à servir le bien commun;

- les valeurs professionnelles que sont l'excellence, le mérite et, par-dessus tout, l'objectivité et l'impartialité nous aident à bien conseiller le gouvernement et servir les Canadiens et les Canadiennes;

- les valeurs éthiques comme l'honnêteté et l'intégrité guident nos actions, nos décisions, et font que nous plaçons le bien commun au-dessus de tout intérêt ou avantage personnel;

- grâce aux valeurs humaines, nous respectons les besoins et les aspirations de nos collègues et des citoyens et citoyennes que nous servons. Nous tirons notre force et notre créativité de la diversité de la société canadienne.

Comme l'a mentionné le rapport du groupe de travail Tait : « En fait, à une

- la manière dont la CFP a adapté le système de dotation au fil du temps, donnant lieu au système fortement délégué que l'on connaît aujourd'hui, qui est lui-même appuyé par un modèle de responsabilisation plus solide;
- l'approche que doit mettre en place la CFP et les ministères comme fondement qui permettra au système de dotation par délégation des pouvoirs d'être plus efficace : le Cadre du mérite fondé sur les valeurs;
- la vision globale de la CFP quant à son rôle dans le système de dotation de l'avenir.

L'évolution de l'environnement gouvernemental

Au début du dernier siècle, les parlementaires du Canada ont reconnu qu'un élément clé de l'efficacité du gouvernement consistait en la qualité de la fonction publique fédérale. Pour garantir cet aspect, ils ont insisté sur le fait que le mérite devait servir de fondement pour l'obtention d'un emploi dans la fonction publique. Au moyen de la *Loi sur le service civil* (1908) et des modifications qui y ont été apportées en 1918, le Parlement a créé la Commission du service civil en tant qu'organisme indépendant qui relève directement du Parlement plutôt que d'un ministre. Pour s'assurer que les nominations à la fonction publique canadienne seraient fondées sur le mérite et non sur le favoritisme, la

Commission s'est vu confier la responsabilité de toute la dotation : l'embauche de nouveaux fonctionnaires au gouvernement et la nomination des fonctionnaires en place à de nouveaux postes.

Au fil des ans, le rôle du gouvernement fédéral s'est sans cesse modifié afin de faire face aux grands événements et faits nouveaux du 20^e siècle, comme les guerres mondiales, la dépression, la prospérité et le changement démographique. Le rôle de la Commission du service civil a suivi cette évolution.

Au cours des dernières décennies du siècle, de nouvelles forces ont vu le jour, et le gouvernement a dû examiner attentivement ses activités et son organisation. Les importants défis fédéraux ont forcé le gouvernement à être plus simple et plus abordable. La complexité accrue des enjeux politiques a aussi donné de l'importance à la coopération entre les divers ministères et organismes du gouvernement.

En réponse à ces pressions, le gouvernement du Canada s'est concentré sur ses activités principales, a réduit la taille de son effectif, et a accru ses partenariats avec d'autres ordres de gouvernement et le secteur privé afin de s'adapter davantage aux besoins des citoyens et des citoyennes. Il est passé d'une gestion traditionnelle « de commande et de contrôle » à une gestion offrant plus de souplesse et à responsabilisation renouvelée.

Un cadre en faveur du changement

La capacité du gouvernement du Canada de répondre aux besoins des Canadiens et des Canadiennes au 21^e siècle sera largement tributaire des hommes et des femmes qui constituent la fonction publique du Canada, soit les gens qui conçoivent et exécutent les programmes et dispensent les services du gouvernement, fournissent des conseils aux ministres et interagissent avec les Canadiens et les Canadiennes d'un océan à l'autre et aux quatre coins de la planète.

Attirer et maintenir en poste un effectif de haute qualité constitue un défi majeur pour le gouvernement au cours

des années à venir. La fonction publique vieillit, ce qui entraînera un roulement substantiel de fonctionnaires au cours de la prochaine décennie. La diversité de la population canadienne (les nombreuses origines, coutumes et traditions) constitue une force pour le Canada, et la fonction publique devrait mieux refléter cet aspect. En outre, la concurrence entre la fonction publique et les autres employeurs à la recherche de cadres, de spécialistes des technologies de l'information et d'autres travailleurs du savoir fera en sorte que le recrutement efficace et le maintien en poste revêtiront de plus en plus d'importance.

Un des facteurs clés qui permettra de relever ces défis est le système de dotation du gouvernement. De nos jours, les réalités pratiques d'un lieu de

travail où les activités se déroulent à un rythme accéléré et des marchés du travail concurrentiels exigent des approches souples et adaptées en matière de dotation. Toutefois, nombreux sont ceux et celles qui perçoivent le système actuel comme étant inefficace et ayant besoin d'un changement.

On conteste peu le besoin impérieux d'un changement; en effet, le changement, comme le prouvera le présent chapitre, est en cours depuis plusieurs années. Toutefois, comme le système de dotation continue d'évoluer pour répondre aux besoins

d'aujourd'hui et de demain, la Commission de la fonction publique (CFP) doit s'assurer que le système maintient les normes élevées de fiabilité et d'objectivité qui ont contribué à créer au Canada une fonction publique très respectée et fondée sur le mérite. De plus, pour que la dotation soit efficace et efficiente, les gestionnaires doivent pleinement exercer le pouvoir qui leur a été délégué à l'aide des cadres habilitants tout en étant responsables des processus qu'ils utilisent et des décisions qu'ils prennent.

Compte tenu de ces défis, la CFP évolue avec confiance, de concert avec toutes les parties en cause dans la dotation, en vue de diriger un processus de changement visant à améliorer le système de dotation. Le présent chapitre décrit :

On continuera de fournir des données sur les nominations dans les ministères (y compris l'équité en matière d'emploi), mais elles proviendront dorénavant du système d'information du titulaire et du système d'information sur la mobilité des employés du Secréariat du Conseil du Trésor, puisque les données sur les nominations individuelles ne sont plus colligées au moyen du Rapport d'opération de dotation. On a entièrement remanié la présentation des données par rapport aux années précédentes : on adopte une approche analytique qui fournit non seulement une présentation plus claire des données, mais offre des points saillants pertinents ainsi que des instantanés de comparaison avec l'exercice précédent.

Dans le but de situer le contexte pour la présentation de la santé du système du mérite dans les rapports futurs, le *Rapport annuel 1999-2000* comprend principalement une section intitulée « Le fondement du renforcement du système de dotation — un Cadre du mérite fondé sur les valeurs ». Nous n'insisterons jamais trop sur l'importance de ce chapitre, car on y décrit non seulement ce qu'on entend par cette approche de la dotation fondée sur les valeurs, mais on y explique pourquoi il faut effectuer un virage et comment la nouvelle orientation de la CFP appuiera ce cadre.

Bâtit un système de dotation fondée sur les valeurs constituera le thème majeur du Rapport annuel dans les années à venir. Chaque année, le Rapport fournira un aperçu global de la façon dont l'ensemble de la fonction publique adopte les six valeurs du mérite : la compétence, l'impartialité politique, la représentativité, la justice, l'équité et la transparence. Chaque année, on présentera une analyse plus approfondie des valeurs choisies, et ce, des 2000-2001 : la représentativité et l'équité en 2000-2001, l'impartialité politique et la transparence en 2001-2002 et la compétence et la justice en 2002-2003.

LE RAPPORT ANNUEL DE LA CFP : UNE NOUVELLE APPROCHE

Le changement n'est pas nouveau à la Commission de la fonction publique (CFP). Dans le but de mieux remplir son mandat, la CFP, dans son *Rapport annuel 1997-1998*, a annoncé qu'elle avait redéfini ses secteurs d'activité, restructuré son organisation et revitalisé ses programmes. En 1998-1999, la réforme de la dotation a été source de changement, et la mise en œuvre de l'initiative innovatrice se poursuit en trois grandes étapes : la délégation du maximum de pouvoirs de dotation autorisé par la loi à tous les administrateurs généraux, la création de régimes de dotation adaptés et de cadres de responsabilisation appropriés à chaque ministère, et l'examen de la politique de dotation et du cadre de réglementation.

Pour l'exercice 1999-2000, le Cadre du mérite fondé sur les valeurs devient le dernier catalyseur du changement du fait qu'il est le fondement grâce auquel la CFP renforcera le système de dotation dans l'ensemble de la fonction publique. Dans le contexte de cet esprit de changement et en voulant fournir un des meilleurs moyens qui lui permettront de mieux décrire comment elle entend renforcer le système de dotation, la Commission a décidé de réorienter son Rapport annuel.

Le Rapport annuel de la CFP constituera désormais un document « tourné vers l'extérieur » qui mettra l'accent sur la santé du système du mérite dans la fonction publique, selon une perspective fondée sur les valeurs. Ainsi, il constituera un outil important pour la promotion et la protection du mérite. Dans le présent Rapport annuel et ceux à venir, on traitera des thèmes majeurs, des questions qui posent problèmes, des exemples de réussite et des questions à débattre au sujet de la santé du système du mérite ainsi que des résultats de la CFP, mais, là encore, dans le contexte du rendement du système du mérite. Les détails relatifs aux opérations et aux activités précises de la CFP, notamment les travaux liés aux initiatives d'équité en matière d'emploi, de recrutement et de ressources humaines, etc., se retrouveront, pour la majeure partie, dans le Rapport ministériel sur le rendement (RMR)¹ de la CFP.

R A P P O R T

1999-2000

A N N U E L

parera le terrain pour les futurs commissaires, notamment au niveau de l'exécution de leurs responsabilités dans le contexte des changements en cours.

Au cours des dix dernières années, la Commission a cherché à déterminer la meilleure façon d'assurer la surveillance du principe du mérite. Pendant cette période, nous avons été témoins de mesures permettant de veiller à ce que les responsables de l'application du principe du mérite partagent le même objectif que la Commission, soit maintenir ce principe. En d'autres mots, le mérite n'est pas considéré uniquement comme une initiative de la CFP, mais est vraiment « l'affaire de tous et de toutes ». On a également vu la CFP se retirer progressivement des opérations directes de dotation pour se tourner vers la prestation d'une orientation générale et d'un soutien aux ministères, tout en renforçant son rôle de surveillance; une Commission qui réoriente son énergie, délaissant les processus pour se concentrer méthodiquement sur l'efficacité et la situation globale du système.

humaines.

Ce fut pour moi un privilège d'évoluer au sein de la Commission, elle qui a réussi à garder le cap malgré toutes les turbulences des années 1990. Pendant cette période, j'ai été le témoin privilégié de la conscience professionnelle et de l'engagement du personnel de la CFP d'un océan à l'autre; un personnel toujours aux premières lignes du système de gestion des ressources humaines, répondant à des demandes de plus en plus nombreuses et s'adaptant aux diverses réformes, maintenant sa confiance dans les valeurs et toujours loyal envers l'institution et ce qu'elle représente. Les réalisations et la passion du personnel de la CFP pour bâtir un système de gestion de ressources humaines sain, efficace et fondé sur les valeurs sont une source de fierté pour moi.

Je termine donc mon mandat en tant que commissaire avec un respect des plus profonds pour la sagesse et l'apport de mes collègues commissaires, actuels et antérieurs. Je quitte la CFP confiante que les partenariats que nous avons établis avec les intervenants, la clientèle et nos collègues ne pourront qu'être renforcés. Je suis certaine que la compétence, l'impartialité politique et la représentativité demeureront la marque de la fonction publique fédérale du Canada, tel qu'énoncé dans le discours du Trône de 1999. Je quitte également en ayant la conviction absolue que le mérite, principe fondamental sur lequel s'appuient les nominations à la fonction publique et au sein de celle-ci, sera maintenu pour permettre à cette institution de bien servir la population canadienne.

collaboration avec d'autres employeurs. La CFP a également aidé les ministères, notamment en participant à des programmes de perfectionnement et de gestion de carrière afin d'assurer le maintien d'une fonction publique adaptée, compétente et professionnelle. En outre, la CFP a travaillé en collaboration avec les Comités conjoints de transition de carrière, une initiative conjointe de l'employeur et des agents négociateurs visant à faciliter le changement.

Dans l'esprit du nouveau style de conduite des affaires publiques, la Commission a poursuivi ses efforts en vue d'harmoniser l'efficacité en dotation et les questions plus vastes et très importantes liées à l'intérêt public. En 1996, elle a mis sur pied l'Examen consultatif de la dotation auquel participaient des représentants des organismes centraux, des ministères et des syndicats. Visant tout d'abord à réduire le temps requis pour doter des postes, cet examen est devenu la rampe de lancement d'un examen plus approfondi visant à mettre au point le système de dotation de demain, en commençant par déterminer ce qui doit être changé et comment. Ce projet a mis en marche un mouvement visant à s'éloigner des règles et à promouvoir une approche plus sensibilisée à la dotation. Parallèlement, permettre aux ministères d'atteindre plus efficacement leurs objectifs opérationnels constituait un défi ambitieux que sont venus renforcer, en 1996, l'initiative *La Relève* et les groupes de travail de sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique.

Inspirés par le leadership du greffier du Conseil privé, les ministères et les organismes fédéraux se sont alors tournés vers les banques de ressources humaines compétentes, courantes et futures. La CFP est devenue l'intervenant tout désigné pour aider à transformer la gestion des ressources humaines grâce à de nouveaux programmes généraux de perfectionnement et de nouvelles mesures de recrutement, de mobilité et d'apprentissage pour les fonctionnaires.

En 1997, parallèlement aux changements généraux apportés à la gestion des ressources humaines et à son propre examen de la dotation, la CFP était prête à mettre de l'avant des initiatives de modernisation du système de dotation grâce à une approche fondée sur les valeurs : la réforme de la dotation. Cette réforme s'appuie sur la croyance profonde qu'en vertu des lois en vigueur, les administrateurs généraux peuvent assumer des pouvoirs délégués de dotation adaptés à leurs besoins sous réserve de certaines conditions — la délégation doit s'accompagner d'ententes de délégation et de responsabilisation sur mesure.

Après avoir mis en place la réforme de la dotation, la Commission est devenue de plus en plus sensibilisée à son rôle de conduite des affaires publiques tant au sein de la fonction publique qu'à la CFP même. Après de nombreuses réflexions et discussions, nos efforts ont permis de préciser les rôles des commissaires et les processus de prise de décisions à la Commission. J'estime que ce travail pré-

Tout en essayant de composer avec ces nouvelles réalités, la fonction publique, en tant qu'organisation, a vécu bon nombre de moments difficiles : sa première grève nationale en 1991, un gel des salaires la même année et la restructuration de l'appareil gouvernemental en 1993. Au milieu de cette décennie, un gel de la dotation et les réductions de l'effectif les plus importantes de l'histoire de la fonction publique canadienne ont contribué à ramener le nombre total de fonctionnaires aux niveaux que l'on avait connus en 1960; de plus, le taux de recrutement a atteint son niveau le plus bas en 50 ans.

La Loi sur la réforme de la fonction publique de 1993 et les modifications subséquentes apportées au *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* — les premières réformes de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP) en 25 ans — comportaient suffisamment d'assouplissements pour permettre à la fonction publique et à celles de s'adapter à ces innovations et à celles des années futures. Tous ces changements démontrent le dynamisme du principe du mérite et la façon dont il peut évoluer sans pour autant renier ses racines profondes. C'est ainsi que le principe du mérite a survécu dans le contexte de la conduite des affaires publiques canadiennes depuis 1908. Parraîner les composantes législatives du projet de loi (LEFP) jusqu'à la Chambre figurait parmi mes premiers défis en tant que commissaire et je suis fier de ce qui a été accompli.

Mais déjà d'autres projets pointaient à l'horizon. Le discours du Trône de 1996 a mis en lumière une nouvelle vision du rôle et de la structure de la fonction publique. Le discours annonçait un élargissement de la portée de la réforme, le tout dans le but de repenser le rôle de l'État.

Dans une tentative de réduction de la taille de la fonction publique et des coûts d'exploitation des services, l'Examen des programmes a mis de l'avant une restructuration fondamentale des opérations gouvernementales et de la prestation des services. On a donc mis l'accent sur le rendement, l'efficacité et la rentabilité grâce à des modes différents de prestation de services et des partenariats stratégiques. Le fondement du nouveau style de conduite des affaires publiques comportait l'orientation et la consultation axées sur les citoyens et citoyens, l'ouverture, la transparence et la responsabilisation des résultats.

L'Examen des programmes, avec ses contrôles de la dotation et ses réductions en ce qui touche l'emploi, a eu une incidence majeure sur la CFP Responsable de l'administration des priorités et du réaménagement de l'effectif, la CFP et ses partenaires se sont concentrés sur la prestation de mécanismes de soutien à ceux et celles visés par la restructuration gouvernementale, à savoir : l'orientation professionnelle, les centres de ressources, les ateliers, le jumelage de postes, les services de présentation de candidatures à des postes de la fonction publique et les réseaux de placement à l'extérieur, en

organisation dont le principe fondamental et durable est que les personnes compétentes sont le bien le plus important de la fonction publique et que le mérite — et non le favoritisme et les privilèges — est la pierre angulaire de la dotation.

Tant pour la fonction publique fédérale du Canada que pour la CFP, les années 1990 ont été une période d'évolution importante. En effet, cette décennie a débuté avec le Livre blanc sur le renouvellement de la fonction publique et les efforts visant à mettre en place des réformes administratives profondes dans le cadre de Fonction publique 2000, une initiative axée sur la clientèle et le service à la population canadienne.

Répondant au mot d'ordre « Laissons les gestionnaires gérer », la Commission a délégué davantage de pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux. À ce moment-là, nous envisagions déjà certains mouvements à long terme du marché du travail et le défi de protéger le principe du mérite dans un contexte de changement, à savoir : un nombre accru de femmes et de membres des groupes sous-représentés accédant au marché du travail, le vieillissement de l'effectif de la fonction publique et ses incidences sur le recrutement et la relève, le mouvement vers des travailleur·ses et travailleur·ses plus spécialisés dans la fonction publique, l'incidence de la technologie et la nécessité d'une formation plus relevée et de connaissances diversifiées.

À l'approche de la fin de mon mandat de dix ans à titre de commissaire de la Commission de la fonction publique (CFP), je profite de l'occasion qui m'est donnée de partager avec vous mes réflexions et mes observations. On se souviendra de la dernière décennie comme d'une période de restructuring profonde du milieu de travail; une période qui a vu naître de nouveaux modèles organisationnels. On a également assisté à une importante rationalisation de l'effectif, à la création d'organismes de plus petite taille et à l'élaboration de nombreuses théories de gestion des organisations. Autant d'innovations qui ont eu une incidence sur le secteur public et le secteur privé.

La restructuring a donné lieu à d'importantes modifications en ce qui touche la conduite des affaires gouvernementales, mais ce sont les fonctionnaires et le secteur de la gestion des ressources humaines qui ont été le plus directement touchés par ces changements.

Ainsi, pendant cette décennie, la priorité accordée à la réduction du déficit a exercé une immense pression sur l'effectif. Aujourd'hui, le principe axiomatique de gestion moderne nous dit que les personnes sont notre bien le plus important. On se préoccupe beaucoup de l'exode des compétences et de la question du recrutement et du maintien en poste des personnes compétentes. À mes yeux, ces préoccupations ne sont pas nouvelles.

En tant que commissaire de la CFP, j'ai eu l'occasion de travailler au sein d'une

chapitre. La CFP est en train de les évaluer et de les contre-vérifier pour en dégager la signification. Par exemple, la CFP procède actuellement à un examen ayant pour thème l'accès aux possibilités d'emploi dans la fonction publique et relie cet examen à d'autres initiatives sur le même thème, comme l'examen des politiques régissant les zones de sélection et des sondages sur les pratiques d'affichage des emplois par les ministères.

Nous communiquerons nos conclusions à nos intervenants et en ferons état dans des rapports annuels ultérieurs. Nous surveillerons attentivement l'action réciproque qui s'exercera entre notre indépendance dans l'administration de nos pouvoirs statutaires et les mesures que nous prenons pour amener nos pouvoirs à la table de la fonction publique, de manière à produire des politiques publiques de qualité et à appuyer de saines pratiques de gestion des ressources humaines. C'est ainsi que l'intérêt du public à l'égard d'un système du mérite solidement implanté continuera d'occuper la place prépondérante dans nos esprits.

Nous aiderons les gestionnaires à comprendre l'habilitation qu'entraîne la délégation des pouvoirs. Grâce à la technologie, au partage de l'information et à la mise en application de pratiques exemplaires, les gestionnaires acquerront une compréhension beaucoup plus approfondie de toute la portée de la marge de manœuvre que comporte le système de dotation.

La Commission a tracé la voie et elle facilitera le processus, mais elle aura besoin de la collaboration des gestionnaires et de la collectivité des ressources humaines pour changer le système. Je voudrais profiter de l'occasion pour mentionner et remercier deux groupes de personnes qui m'ont offert leur collaboration au cours de la dernière année : mes collègues de la CFP et les membres de la collectivité des sous-ministres qui ont accordé à la protection du principe du mérite temps, intérêt et attention.

Ce n'est pas seulement l'affaire de la CFP, mais c'est l'affaire de tous et de toutes de faire en sorte que la fonction publique possède les talents dont elle a besoin pour relever les défis du prochain millénaire. Finalement, pour réussir il faut que tous les partenaires de la gestion des ressources humaines travaillent en équipe. Je puis donner l'assurance au Parlement que mes collègues commissaires et moi-même, ainsi que tous les spécialistes et les fonctionnaires dévoués de la CFP, s'efforceront d'atteindre cet objectif dans les années à venir.

Aller de l'avant : le Cadre du mérite fondé sur les valeurs

Pour répondre au besoin d'un dialogue continu, la CFP a adopté l'objectif stratégique qui consiste à mettre en œuvre et à promouvoir un Cadre du mérite fondé sur les valeurs. Ce cadre est un outil et un fondement nécessaires pour que le système de dotation par délégation des pouvoirs soit plus efficace. Je crois que ce cadre contribuera à rallier les gestionnaires au système et à se sentir responsables de leurs décisions en dotation. Les gestionnaires seront davantage conscients que ces décisions déterminent si les nominations sont fondées sur le mérite afin que la fonction publique soit professionnelle, non partisane et représentative de notre société. Ce faisant, elle sera en mesure de répondre aux besoins des Canadiens et Canadiennes au fur et à mesure que ces besoins progressent à l'avenir.

Il y aura davantage de sensibilisation à la marge de manœuvre qui accompagne la délégation des pouvoirs. La collaboration sera plus étroite afin que les gestionnaires comprennent la gamme d'options qui s'offre à eux, d'après les tendances que nous avons observées. Nous apporterons une contribution à valeur ajoutée à l'atteinte des objectifs généraux comme la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi et les mesures de recrutement. Les statistiques du rapport de cette année illustrent les changements récents à ce

matriser ce que signifient les valeurs afin que, de concert avec leurs conseillers et conseillères en ressources humaines, ils apprennent à les mettre en application.

Les valeurs sont durables; les décisions fondées sur les valeurs sont adaptées à l'évolution des besoins et des circonstances, ce qui devrait assurer la pérennité des résultats.

Selon moi, la nécessité d'aider les gestionnaires à acquérir une compréhension partagée et commune de l'approche de la dotation fondée sur les valeurs est un des grands défis qui nous attend. La prochaine étape consistera à accroître l'engagement à cet égard. L'approche fondée sur les valeurs ne sera pleinement efficace que lorsque les gestionnaires comprendront les valeurs partagées en dotation et y souscriront. Nous avons déjà commencé à accorder une importance particulière à de meilleures communications, à la promotion, à la sensibilisation et à l'apprentissage afin d'expliquer notre démarche aux gestionnaires. J'entends que cette sensibilisation fasse partie intégrante de notre travail dans les années à venir.

publique sont pertinentes non seulement pour les parlementaires, mais également pour les gestionnaires qui ont à cœur la fonction publique de l'avenir. Par ailleurs, il est tout aussi important que les ministères nous aident à faire en sorte que cette information soit mise à la disposition des gestionnaires responsables de l'embauche.

Pendant mon mandat en qualité de président de la Commission de la fonction publique, je suis déterminé à faire en sorte que la CFP soit à la hauteur de ce défi. À cette fin, nous devons travailler efficacement au sein d'un vaste système de gestion des ressources humaines dont l'une des composantes essentielles est la dotation fondée sur les valeurs.

La dotation, une des grandes responsabilités de la CFP, est en grande partie déléguée aux ministères à deux exceptions près : la dotation des postes de cadre de direction et le recrutement à l'extérieur de la fonction publique. Il y a toutefois des complications dans l'actuel environnement ministériel. Les rôles et les responsabilités des gestionnaires de la fonction publique et des spécialistes des ressources humaines (nos partenaires au chapitre de la délégation) sont en transition; en effet, les gestionnaires assument des responsabilités accrues et les spécialistes des ressources humaines leur offrent plus de conseils stratégiques — or, la transition est difficile en raison de la lourdeur des

Dotation fondée sur les valeurs

C'est pourquoi la CFP a amorcé des mesures visant à renforcer le système de dotation fondé sur les valeurs, avant ma nomination à titre de président en juillet 1999.

Notre approche repose sur le principe selon lequel la façon la plus efficace de concevoir un environnement qui se traduit par des résultats est d'établir un environnement qui confère aux gestionnaires responsables de l'embauche la souplesse dont ils ont besoin pour atteindre leurs objectifs administratifs et qui, en outre, privilégie les valeurs.

La dotation fondée sur les valeurs pose comme principe que si les gens comprennent les valeurs, ils disposent d'un outil puissant pour prendre des décisions adaptées aux circonstances et ils peuvent atteindre des résultats. Les groupes de consultation que nous avons organisés au début de l'an 2000 révèlent que les gestionnaires, s'ils expriment de la frustration à l'égard de la longueur du processus de dotation, croient néanmoins que les valeurs sont une assise importante du système de dotation. Ils nous ont dit vouloir

charges de travail. En outre, le système de dotation est peu connu en raison de la faible activité de dotation depuis quelques années et du roulement démographique du personnel œuvrant aux ressources humaines.

dotation pouvait être comblés le plus efficacement. Le consensus qui commence à se dégager va au-delà des changements aux règles et des réformes aux procédures de dotation.

Ce que j'ai entendu, c'est que nous devons ériger des systèmes et programmes souples qui répondent aux besoins des Canadiens et des Canadiennes. Nous devons maintenir les valeurs qui sous-tendent les résultats et les processus grâce auxquels la fonction publique canadienne se classe parmi les meilleures au monde. Nous y parviendrons notamment par une sensibilisation accrue à l'égard des valeurs sur lesquelles repose le système du mérite et ce, grâce à un dialogue constant. Par ce dialogue, nous ferons mieux comprendre comment équilibrer ces valeurs avec les principes de gestion que sont l'efficacité et la souplesse. Les partenaires du système de dotation doivent rechercher ensemble les points d'équilibre qui nous permettront de relever les défis.

Pour faciliter ce dialogue, la CFP doit se montrer plus apte à modeler l'information destinée aux gestionnaires de la fonction publique et à faire le lien avec eux. La recherche et les études effectuées par la CFP pour connaître les tendances éventuelles de la fonction

Cette première année à titre de président de la Commission de la fonction publique du Canada (CFP)

J'ai en effet appris le rôle, les responsabilités et les défis de l'organisation, notamment grâce au solide appui de ma collègue, la commissaire Ginette Stewart, qui termine en 2000 son mandat de 10 ans à la CFP.

Je suis reconnaissant d'avoir eu le privilège de passer un an à ses côtés et j'aimerais la remercier, au nom de tous les Canadiens et Canadiennes, des fonctionnaires fédéraux et de ceux et celles de la CFP, pour son leadership et sa contribution à notre organisation et à la fonction publique dans son ensemble.

À la suite de mon message, on trouvera, dans le présent rapport, un texte faisant état de ses réflexions sur son mandat. La commissaire Stewart relate une partie de l'histoire remarquable de la dernière décennie à la fonction publique et situe le contexte dans lequel s'inscrit l'orientation future de la CFP, décrite ci-après ainsi que dans le corps du rapport.

Pendant cette première année, j'ai écouté les sous-ministres, les gestionnaires de la fonction publique, les employés et employés et les membres de la collectivité des ressources humaines me parler de leurs préoccupations à l'égard du système de dotation. Ils m'ont fait part de leur expérience et de leurs réflexions au sujet du fonctionnement du système et ont formulé des suggestions judicieuses sur la façon dont leurs besoins de

TABLE DES MATIÈRES

La parole au président	2.
La parole à la commissaire	6.
Le rapport annuel de la CFP : une nouvelle approche	10.
Le fondement du renforcement du système de dotation — un Cadre du mérite fondé sur les valeurs	12.
Un cadre en faveur du changement	12.
L'évolution de l'environnement gouvernemental	13.
Les valeurs à l'œuvre	15.
Le changement à la Commission de la fonction publique	16.
Le Cadre du mérite fondé sur les valeurs : « le mérite est l'affaire de tous et de toutes »	19.
1. Le fondement : les valeurs et les principes	20.
2. L'application des valeurs aux fonctions clés de la dotation	21.
La responsabilisation vue de près	22.
Le rôle de la Commission de la fonction publique	24.
L'avenir	25.
Les caractéristiques d'un système renforcé	27.
Conclusion	28.
Annexes	29.
Renseignements statistiques	30.
Pouvoir délégué	49.
Décrets d'exemption	52.
Exemptions particulières	54.
Demandes de congé prévues au paragraphe 33(3) de la LEFP	55.
Organisation de la Commission de la fonction publique	56.
Bureaux de la Commission de la fonction publique	58.
Index	61.

MISSION DE LA CFP

En vertu des pouvoirs qui lui sont conférés par la loi, la CFP a pour mission :

- de maintenir et de préserver une fonction publique hautement compétente et qualifiée, dont les membres sont nommés selon le principe du mérite; et
 - d'assurer une fonction publique non partisane et représentative de la société canadienne.
- La CFP est un partenaire actif dans l'élaboration du vaste cadre de gestion des ressources humaines et dans le maintien de la santé du système des ressources humaines, selon la portée de son mandat.

VISION DE LA CFP

Un partenaire clé qui façonne pour la population canadienne une fonction publique efficace et respectée.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE LA CFP

- Dans les limites du mandat qui lui est conféré par la loi, les objectifs stratégiques généraux de la CFP sont d'offrir aux Canadiens et aux Canadiennes :
- une fonction publique hautement compétente, non partisane et professionnelle dont les membres sont nommés en fonction du mérite;
 - une fonction publique représentative;
 - une fonction publique qui accroît ses compétences par le perfectionnement et l'apprentissage continu;
 - la reconnaissance et le maintien d'une fonction publique non partisane en tant que pierre angulaire du système de conduite des affaires publiques; et
 - une CFP qui, au nom de l'intérêt public, agit comme chef de file et comme gardien indépendant des principes compris dans la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, principes régissant une fonction publique professionnelle.

L'honorable Sheila Copps, C.P.
Ministre du Patrimoine canadien
Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

Madame la Ministre,

Nous vous prions de bien vouloir présenter au Parlement le rapport de la Commission de la fonction publique du Canada pour l'exercice 1999-2000.

Nous soumettons notre rapport au Parlement conformément aux dispositions de l'article 47 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (chapitre P-33, Lois révisées du Canada, 1985).

Veuillez agréer, Madame la Ministre, l'assurance de notre très haute considération.

Le président,

Scott Serson
Scott Serson

La commissaire,

Ginette Stewart
Ginette Stewart



**NOUS SOLLICITONS VOTRE OPINION
AU SUJET DU PRÉSENT RAPPORT.**

Télécopieur : (613) 992-9352

Téléphone : Région de la capitale nationale — Siège social
(613) 992-9562

Internet : <http://www.psc-cfp.gc.ca>

Courriel : info-com@psc-cfp.gc.ca

Ce rapport est disponible en braille et en gros caractères.

© Ministre des Travaux publics et des
Services gouvernementaux Canada, 2000
Numéro de catalogue SCI-2000

ISBN 0-662-65088-3



Commission de la fonction publique

Rapport annuel 1999-2000



Public Service Commission
of Canada

Commission de la fonction publique
du Canada

Government
Publications

CA1
CS
- A55

Public Service Commission

Annual Report

2000-2001



Canada



We invite your comments about our Annual Report

Fax: (613) 992-9352

Phone: National Capital Region (NCR) Headquarters
(613) 992-9562

Internet: <http://www.psc-cfp.gc.ca>

E-mail: info-com@psc-cfp.gc.ca

This report is available in Braille and large print.

For an electronic version of this report, please consult the
PSC Web site at <http://www.psc-cfp.gc.ca>

© Minister of Public Works and Government Services Canada, 2001

Cat. No. SC1-2001

ISBN 0-662-65911-2

The Honourable Sheila Copps, P.C., M.P.
Minister of Canadian Heritage
House of Commons
Ottawa, Ontario
K1A 0A6

Dear Minister:

We have the honour of asking you to transmit for tabling in Parliament the report of the Public Service Commission of Canada for the 2000-2001 fiscal year.

It is submitted to Parliament in accordance with section 47 of the *Public Service Employment Act* (Chapter P-33, Revised Statutes of Canada, 1985).

Yours sincerely,



Scott Serson
President



Michelle Chartrand
Commissioner



Nurjehan Mawani
Commissioner



President's and Commissioners' Message

Commissioners Michelle Chartrand and Nurjehan Mawani join me in presenting the Annual Report of the Public Service Commission of Canada for 2000-2001. In this year's report, we are providing an assessment of the overall health of the staffing system based on values as well as looking at challenges that are currently having an impact on the staffing system.

As we look ahead to the tabling of our Annual Report in the fall of 2001, we anticipate that Parliament will be considering how best to modernize the human resources management system in the Public Service. We believe that parliamentarians will have many important questions about the recruitment and staffing system. It is our intention, through this report, to give parliamentarians and Canadians alike a clearer picture of the present state of the federal staffing system—both in terms of what is and what is not functioning well.

Accountability

The Public Service Commission is an agency that is independent and, at the same time, an integral part of the human resources management system of the federal Public Service. Our Report on Plans and Priorities as well as our Performance Report, which are tabled in Parliament, provide a full and complete picture of the mandate, goals and results of the Public Service Commission as an organization providing policy, programs and services to federal departments and agencies. This Annual Report provides Parliament with information and an assessment of the performance of the whole staffing system across the federal Public Service, a broad issue encompassing work carried out in all federal organizations covered by our governing legislation.

We are accountable to Parliament to report on the state of the staffing system in the federal Public Service and to do

so in an environment where the responsibility for staffing has, in large measure, been delegated to departments. The Annual Report provides an overall picture of the way the six merit values of competency, non-partisanship, representativeness, equity of access, fairness and transparency are being adhered to Public Service-wide.

The Commission's approach to accountability is being modeled on modern comptrollership. By early 2001-2002, we had approved renewed Staffing Delegation and Accountability Agreements with 64 departments, covering 97% of the Public Service population. The individual performance reporting of departments is a central element of the staffing oversight system and this year the Commission received and assessed 10 reports under these renewed agreements.

In addition to performance reporting, new approaches to oversight and tools—including research on Public Service trends, a programme of special surveys and reviews on specific issues—are beginning to yield data, information and insights which the Commission is using to both report on and improve the staffing system. We know that our work is not yet complete but we are encouraged by the progress and the results to date. We welcome the comments of parliamentarians on how we can continue to improve our reporting on the health of the staffing system to meet their needs.

Finally, we believe that all of the Commission's work, underscoring the values that are the foundation of the staffing system and beginning to enhance accountability, helps lay the groundwork for the legislative reform of the staffing system.

Our thorough examination of the staffing values and management principles has revealed that, overall, the staffing system is healthy. The Commission recognizes that competent individuals are being appointed to the Public Service and that, overall, appointments are being made objectively and free from partisan influence. However, the Commission has identified some areas where more effort

is required—particularly with reference to the values of representativeness, equity of access, fairness and transparency; and the principles of flexibility and affordability/efficiency. These findings are highlighted in Section II of the report.

Human Resources Management Modernization

The government has committed to fundamental reform of the human resources management system. We have welcomed the opportunity to be involved in the reform of the system, particularly insofar as recruitment and staffing are concerned.

At the same time, a new legislative framework is a difficult step but it is not the only step. As our report demonstrates, there are important issues related to the culture of the Public Service and the infrastructure managers and all public servants require if human resources management reform is to be effective.

The protection of merit is crucial to an effective Public Service. The fact that Canada's federal Public Service is one of the most respected, most professional public services in the world is a direct result of the application of the merit principle, and its inherent values, that have served us so well over the years. The high quality of our federal Public Service can be attributed to many things, including the care with which public servants are selected. This is what we refer to as merit. If the public is to have confidence in this institution, we must operate according to the highest standards to ensure that employees are competent, non-partisan and representative of the Canadians they serve.

Canadians will want to know that the integrity and professionalism of their federal Public Service are not at risk. Existing and future employees expect interesting and challenging career opportunities and an environment in which they are valued and respected. For their part, managers need a human resources management system that enables them to meet their business priorities and objectives in an efficient and effective manner.

Since the work of the federal Public Service touches people every day, it is crucial that its human resources management regime nourishes and supports the values and culture that Canadians want, need and expect. As their representatives, parliamentarians will want to ensure that the interests of their constituents—the public interest—remain protected and Canadians are assured of a professional, representative and non-partisan Public Service for years to come.

Up to now, public discussion on improving the human resources management system, and particularly staffing and recruitment, has focused on issues of speed, flexibility, affordability and access. While we agree that these are important issues, we would like to encourage a broader discussion by putting forward what we think are important issues for consideration by parliamentarians.

As Commissioners, we encourage parliamentarians to reflect on the following key issues:

- What are the core values and culture necessary for a professional Public Service?
- What are the key characteristics that a human resources management system must have to nourish and support the essential values and culture of a professional Public Service?
- What mechanisms are needed to ensure that the values are respected?
- What is needed for monitoring and accountability?
- What is the nature of oversight required?
- What is the appropriate balance between the requirements of transparency, equity of access and fairness in the federal Public Service and the need for flexibility and efficiency?

We would be pleased to discuss these issues in greater depth with parliamentarians and look forward to the opportunity to do so.



Introduction

For the first time in the 2000-2001 fiscal year, the Commission assessed, based on the values that define merit, the overall health of the Public Service-wide staffing system.¹ To report on the basis of values is a difficult shift. We do not pretend that this new approach to reporting is perfect but, as all stakeholders in the staffing system become more adept at using the Values-Based Merit Framework (VBMF), it will become increasingly clear that this shift in emphasis by the PSC toward a greater focus on values was required.

A number of sources within and outside the PSC were used to make this assessment. These include tools that the PSC has developed over the years in accordance with its strategic oversight role towards federal departments and agencies: an analysis of Staffing Performance Reports which departments and agencies submit to the PSC as part of their Staffing Delegation and Accountability Agreements (SDAAs); PSC research studies; and information from the Treasury Board Secretariat (TBS), various task forces, and the Association of Professional Executives of the Public Service of Canada (APEX). This assessment follows work that set the stage for a change to values-based staffing. The PSC's *1999-2000 Annual Report* described the Values-Based Merit Framework in detail, and articulated the reasons for adopting this staffing approach.

The Commission has used all of this information to give Parliament and Canadians a clearer picture of the present state of the staffing system—of what is and is not functioning well. To provide a comprehensive description, this *2000-2001 Annual Report* has three main sections:

¹ The PSC's Annual Report focuses on the overall health of the staffing system. You will find more details on the results achieved by the PSC in its *2000-2001 Departmental Performance Report*.

I *A strengthened strategic oversight.*

This section describes the PSC's role in oversight using the Values-Based Merit Framework and discusses the tools currently used.

II *Assessment of the health of the merit system from a values-based perspective.*

This is the Commission's assessment of the overall health of the staffing system in terms of the three results values, the three process values and the two management and service delivery principles that make up the framework. Each subsection tells a balanced "story" and concludes with a succinct statement of the health of the value or principle discussed. The values of representativeness and equity of access have been highlighted in this Annual Report.

III *Major issues impacting the staffing system.*

This section deals with major issues that have an impact on the staffing system such as recruitment and the capacity of the human resources (HR) community.

The Appendices provide a wealth of data pertaining to appointment activity, investigations, appeals, deployments, authority delegated, Exclusion Approval Orders, personal exclusions and requests for leave of absence pursuant to subsection 33(3) of the *Public Service Employment Act* (PSEA). New this year is a brief overview of the work carried out this fiscal year by the Commission as a decision-making body.

In his April 2000 Report, the Auditor General remarked on the quality of information provided by the Public Service Commission to Parliament. The Commission agrees with the Auditor General and believes that this new approach to reporting, which focuses on the overall health of the staffing system, will provide Parliament with the information it needs to assess the results achieved in this area.



Section I: A strengthened strategic oversight

In last year's Annual Report, we described in detail "The Foundation for Strengthening the Staffing System—a Values-Based Merit Framework." This framework is the result of extensive research and consultation with all the stakeholders in the staffing system over the last five years. We believe that the move to a staffing system that places more of an emphasis on the values that underlie the rules is essential. It is based on the overall move, in the federal government, to modern comptrollership and is also supporting the government direction expressed in *Results for Canadians* released by the President of the Treasury Board in March 2000.

Reflecting its legislated mandate to protect the merit principle, and drawing on the work of the Task Force on Public Service Values and Ethics and the Consultative Review of Staffing, the PSC has identified three *results values*, three *process values*, and two *management principles* that underlie a values-based approach to staffing. These, the first essential component of the framework, are presented and defined in Figure 1 (see page 7).

As the PSC delegates more of its powers and moves out of staffing-related transactions, it is focusing increasingly on fostering accountability for merit on a systemic basis. To support this requirement, a modernized accountability infrastructure has been developed. This includes support and guidance to departments through research and analysis, framework policy approaches to staffing, sharing of best practices and learning tools, and help with tailoring staffing programs to departmental needs.

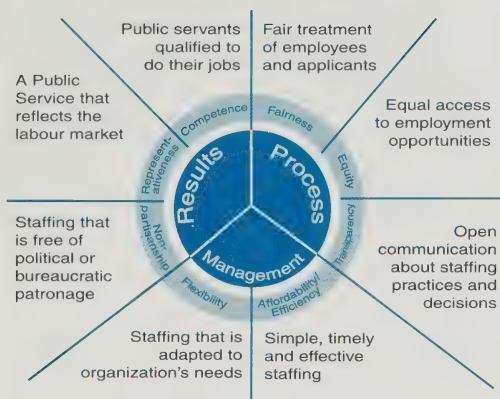


Figure 1: Merit Values and Management Principles—Definitions

We believe that delivering effective staffing requires modern oversight, which focuses on the overall health of the staffing system and looks at results beyond processes and traditional controls. This oversight is based first on values and management principles. It also requires a new accountability system to ensure that all stakeholders are engaged in the Values-Based Merit Framework, and to maintain an overview of the staffing system's performance.

Commitment by negotiated agreements

The delegated nature of staffing in the federal Public Service requires a commitment by all its stakeholders. This commitment is codified in the Staffing Delegation and Accountability Agreements (SDAAs) concluded between the PSC and departments and agencies under the *Public Service Employment Act* (PSEA). The latter were required to seek the opinion of the bargaining agents in the development of their accountability agreements with the PSC. These agreements can be tailored to unique requirements, providing them with the tools to acquire the human

resources that will enable them to serve the needs of Canadians. For example, the Commission delegated new authorities to departments and agencies to recruit members of employment equity groups. For a list of agreements signed during the 2000-2001 fiscal year, refer to the Authority Delegated table in the Appendices.

As of March 31, 2001, the Commission had approved 49 renewed SDAAs, covering 83% of the Public Service population. By early 2001-2002 this had reached 97%, and the remaining organizations will be signing an agreement in the 2001-2002 fiscal year. This demonstrates the acceptance by departments and agencies of conducting their staffing in accordance with this modern accountability.

After SDAAs are signed, the PSC provides ongoing support and advice to all departments and agencies, including tools to help them assess their staffing performance and report to the Commission.

Accountability indicators

The SDAAs include negotiated indicators to ensure that staffing systems respect and enhance the staffing values. A range of methods and tools is used to assess staffing systems. For example, departments and agencies demonstrate how their human resources strategies support their business needs, analyse the complaints that arise on various staffing transactions, and survey managers and employees to solicit their



opinions on the fairness, transparency and equity of access of staffing opportunities. Some innovations in departments and agencies include surveys of their clients to measure the competence of their employees, and total quality tools such as compliance with ISO standards. These indicators form the basis of annual Departmental Staffing Performance Reports to the Commission, the core of this new staffing oversight system.

Assessing and improving performance

Departments and agencies are required to share their performance reports with bargaining agents and report the feedback received. The PSC then assesses their performance and reports back to the deputy or agency head. This feedback mechanism is beneficial to them as it supports improved staffing performance, which is a key to delivering better service to Canadians.



During the past year, the Commission assessed annual Departmental Staffing Performance Reports received from 10 deputy and agency heads that were required to report this fiscal year. The Commission is providing feedback to the

deputy and agency heads concerned regarding their staffing performance. The next round of reports is expected to involve 40 departments and agencies. The PSC organized a learning event for June 2001 to share the knowledge gained from assessing these 10 reports and to assist departments with the

preparation of future reports. Assessments throughout this Annual Report are based in part on input provided to the PSC from the 10 departments and agencies through their Staffing Performance Reports. While they do not cover the entire Public Service, they do serve as a barometer of activities regarding values-based staffing. As more departments and agencies report to the PSC in the coming fiscal year, this picture will become even clearer.

The PSC's role at Canada Customs and Revenue Agency (CCRA)

In accordance with the *Canada Customs and Revenue Agency Act*, the Public Service Commission has conducted an initial review of the compatibility of respective staffing principles and values. The Commission has determined that, at this stage of the development of the agency's staffing program, the staffing principles appear to be compatible with the staffing values of the rest of the Public Service. While this compatibility supports mobility between the CCRA and the rest of the Public Service at the present time, we will conduct a further assessment when the Agency's staffing program is fully implemented.

New tools

The PSC has developed new tools to help ensure that the staffing system is operating effectively. A new Programme of Special Surveys (PSS) has been piloted, asking hiring managers and successful candidates about the conduct of staffing transactions. The PSS provides quantitative and qualitative information that will allow the PSC and delegated departments and agencies to improve staffing. The survey will be conducted twice every year and will in the future include feedback from unsuccessful candidates.

To gather intelligence about staffing systems and practices, the Commission has developed an internal system to follow up on appeal and investigation decisions under the *Public Service Employment Act* (PSEA). Analysis of the data will identify patterns in decisions and assist in determining how best to help the PSC, departments and agencies exercise their staffing authority and apply staffing values and principles. It will also help to identify areas where change to PSC policy and employment legislation is needed.

These new tools complement the current activities described below, that are used to ensure an efficient and effective staffing system.

Research

The Public Service Commission regularly conducts comparative analyses between our staffing system and those in other jurisdictions and the private sector to ensure that best practices are identified and considered. A number of surveys are also conducted on various issues such as assessing labour market conditions, the reasons why candidates are interested or not in employment with the federal government, and other issues that provide insight to improve the staffing system.

Thematic reviews

Thematic reviews are Public Service-wide studies that address issues related to staffing practices, policies and programs. As well as serving the PSC's oversight role of the staffing system, the reviews are expected to contribute to PSC efforts to help managers and human resources specialists develop a shared and common understanding of the values-based approach to staffing. By identifying best


practices that are then shared with all stakeholders in the system, the reviews promote merit, awareness and learning. The PSC has launched a thematic review related to the merit values of non-partisanship and transparency, and one related to the values of competency and fairness is being planned.

Merit system evaluations

The PSC continues to conduct reviews and evaluations of performance related to the entire merit system. For example, in 2000-2001, the PSC conducted a study that addressed the issue of reasonable access for potential candidates to public service employment opportunities. A study of the Post-Secondary Recruitment (PSR) campaign provided an analysis of the PSR trends and results. The analysis and findings of these studies are incorporated in subsequent sections of this Annual Report.

Values-based staffing—an enduring approach

Although some of these tools are still in the early stages of implementation, many of them have already provided the Commission with valuable data, information and insight that we are beginning to share with departments and agencies in order to improve the staffing system. As departments, agencies and the Commission become more adept at using these tools, Parliament should be assured of a well-managed staffing system. This approach has also been discussed by management and union representatives in meetings of the Public Service Commission Advisory Council (PSCAC) and has been accepted by that group and is reflected in its report on oversight. We are convinced that this values approach to staffing will withstand the test of time and should remain at the core of a revitalized human resources framework as the legislation that governs it is being reviewed.



Section II: Assessment of the health of the merit system from a values-based perspective

Assessment of the results values

COMPETENCY:

ATTRIBUTES THAT ENSURE THAT EMPLOYEES ARE QUALIFIED TO FULFILL THEIR PUBLIC SERVICE DUTY.

To assist the Government in fulfilling its responsibilities, Canada must have a Public Service distinguished by excellence and equipped with the skills for a knowledge economy and society.

2001 Speech from the Throne

As reflected in the above excerpt, the government believes that competency is essential to ensure that the goals of the Public Service are achieved. Results from surveys of hiring managers and appointees, one of the new tools on strategic oversight that the PSC has developed, reflect this belief as well in that competency is deemed a key factor when making appointments in the Public Service.

A strategy is required

The Commission believes that workforce planning and competency development are absolutely critical if the Public Service is to achieve its vision. Although the Commission agrees with the findings of the Advisory Committee on Senior Level Retention and Compensation headed by Lawrence F. Strong, we

have maintained for a number of years that this planning and competency development must include all levels of the current workforce.

The Advisory Committee stated that the government needs a clearly articulated human resources strategy to successfully compete for the high calibre people it requires. One of the critical components of this strategy is workforce planning—particularly over the next decade. This requires an understanding of the skills and competencies of the current management cadre as well as an identification of the skills and competencies required for the future. There is also a need to identify the impact of the expected retirements on the experience base. This planning initiative begins with:

- agreement about future skills and competencies, to use throughout the core Public Service;
- a regime for evaluation of all incumbents;
- a Human Resources Information System to collect and use information effectively; and
- agreement about future needs.

The Commission is encouraged to see that workforce planning in the Public Service has begun. Through an assessment of Departmental Staffing Performance Reports, the PSC found that, for departments who submitted a report, either their staffing strategies and practices met organizational needs or they were building links between their human resources plans and their strategic and/or business plans. Related initiatives identified in the Departmental Staffing Performance Reports include the use of competency profiling, succession planning, and the development of HR information systems. A high level of employee productivity, managerial satisfaction with the competence of new hires, expertise in conducting staffing and specific

strategies for functional groups have also been demonstrated.

Competency-based staffing

The PSC's recent thematic review on access to Public Service employment opportunities confirmed that competency is a driving force in the selection process. In examining how managers balance the staffing values when making selection decisions, the study found that managers gave a larger emphasis to competency-based staffing.

The Commission believes that competencies have many advantages in providing an objective, flexible basis for staffing. This approach is more rigorous than knowledge or experience-based staffing, in that the skills required are clearly defined as a basis for candidate selection and assessment. The Association of Professional Executives of the Public Service of Canada (APEX) in its *Report on Executive Selection and Promotion*, also argues that staffing based on competencies (including skills and personal attributes) is preferable, especially in sectors that have stronger requirements for specialized or technical knowledge. As the Public Service engages in more hiring, it is hoped that departments and agencies will move towards competency-based staffing.

Rigorous and effective human resources planning at all levels must be a priority to ensure that the Public Service has the necessary competencies for the future.

During the downsizing that took place as a result of Program Review, the Public Service tended to use temporary staffing measures such as term, casual and acting appointments, at the expense of indeterminate staffing. However, as Figure 1 (Distribution of hiring activity to the Public Service by tenure) in the Appendices illustrates, there was a 34% increase in new indeterminate hiring in 2000-2001 compared to the previous fiscal year. Other indications of ongoing rejuvenation as well as the strengthening of the competency base of the Public Service, are the increased use of programs that attract highly educated, qualified students. Compared to last fiscal year, there has been a 12% increase in the use of the Co-operative Education Program (CO-OP), a 7% increase in the use of the Federal Student Work Experience Program (FSWEP), and a 33% increase in the use of the Post-Secondary Recruitment Program (PSR). As the Auditor General's December 2000 Report noted, the Post-Secondary Recruitment Program does recruit qualified candidates. The Commission agrees, and believes that a significant new investment of resources is required to maximize the results of the PSR. By September 2001, the PSR will become an ongoing, year-round recruitment campaign—an improvement over the twice-a-year campaigns that have been run in recent years.

Sustaining development

Research conducted by the PSC, on *Best Practices in Private Sector Recruitment*, identified three key human capital principles underlying successful recruitment and performance. One of these principles is that organizations need to identify the skills and other characteristics required to achieve success but they also need to sustain these competencies over time by developing and retaining staff.

Meaningful development opportunities represent an important tool for attracting and retaining employees, as well as for achieving desired results. They are also instrumental in developing effective leaders for the future which is absolutely critical if the Public Service is to achieve its vision. As the responsible body for the management of a continuum of development programs in the Public Service, the PSC has taken a systematic focus to the learning and development needs of the Public Service. An array of learning and development programs have been created to enhance the competencies of public servants from the non-executive to the executive levels.²

The PSC also recognizes that the development of competencies within certain functional communities is important. Our ongoing involvement with functional communities such as Human Resources, Finance, Material Management and Real Property, Communications and Policy has resulted in the development of training products specifically targeted to meet the learning needs of their members.

Health check

The Commission is satisfied that competent individuals are being appointed into the Public Service, but we believe that maintaining a highly competent Public Service requires planning for the effective recruitment and development of all employees. Therefore, more rigorous and effective planning to address the long-term needs of the Public Service must be a priority. As such, a more in-depth treatment of this results value is planned for a future Annual Report.

² Examples of learning and development programs: Management Trainee Program (MTP); Accelerated Economist Training Program (AETP); Career Assignment Program (CAP); International Programs; Interchange Canada Program; and the Accelerated Executive Development Program (AEXDP).

NON-PARTISANSHIP:

EMPLOYEES ARE APPOINTED AND PROMOTED OBJECTIVELY, FREE FROM POLITICAL OR BUREAUCRATIC PATRONAGE.

A partisan appointment would infringe upon the merit principle embodied in section 10 of the *Public Service Employment Act* (PSEA). In a number of Departmental Staffing Performance Reports, the deputy or agency head has attested that staffing activities were conducted in a non-partisan way. The PSC will continue to consult with departments to develop this accountability measure and other indicators of non-partisanship in the staffing system.

The PSC has launched a thematic review of non-partisanship and transparency to determine how departments and agencies understand the meaning of these values, and how this understanding is interpreted in staffing strategies and activities. Through the identification of best practices that will be shared with both external and internal audiences, the thematic review is intended to contribute to the promotion of merit, awareness and learning, as well as serving the Commission's oversight role of the staffing system.

Awareness of the value

...there is a need to reassert neutrality and non-partisanship and merit as fundamental values of the Public Service and to give close attention to the practices, institutions and conditions that enhance or undermine them. As much for the new service agencies as for traditional departments, Parliament needs an independent body that can assure it about the non-partisan character of appointments—especially initial appointments—

so that patronage appointments do not threaten the integrity or professionalism of the Public Service. Bureaucratic patronage is no more acceptable than partisan appointments, and staffing based on merit was designed to preclude both the appearance and the reality of favouritism, whether internal or partisan.

A Strong Foundation—Report of the Task Force on Public Service Values and Ethics
(Tait Report—Summary)

Recruitment and executive staffing

The Commission holds that the key entry points of executive appointments and recruitment to all positions are the levers to ensure neutrality. For this reason, it continues to be actively involved in appointments to the executive level and in the majority of initial appointments to the Public Service.

Non-partisanship and political involvement

Another element of the Commission's role in non-partisanship relates to leave provisions for candidates. Under subsection 33(3) of the PSEA, a Public Service employee seeking nomination or who is a candidate in a federal, provincial or territorial election, must apply to the Commission for a leave of absence without pay. The leave

Continued vigilance is required to ensure that appointments to the Public Service continue to be made objectively and free from partisan influence.

may be granted if the Commission is convinced that the employees' usefulness in their position will not be impaired as a result of having been a candidate for election. From April 1, 2000 to March 31, 2001, the Commission received four requests for leave from people seeking to be candidates in the 2000 federal election. The Commission granted all four requests. More broadly, in the absence of evidence or complaints to the contrary, the Commission is satisfied that public servants respected the neutrality required of them during the fall 2000 federal election.

Health check

The Commission believes that, overall, appointments are being made objectively and free from partisan influence. In order to safeguard this value, however, continued vigilance is required. In light of this, a thorough examination of the non-partisanship value underway now will be highlighted in the PSC's *2001-2002 Annual Report*. It will include the results of the thematic review, results from the spring 2001 survey of hiring managers and appointees, and the assessment of another round of Departmental Staffing Performance Reports.

REPRESENTATIVENESS:

THE COMPOSITION OF THE PUBLIC SERVICE
REFLECTS THAT OF THE LABOUR MARKET.

A meritorious Public Service is one that results in a representative Public Service.

The Departmental Staffing Performance Reports reveal that all 10 departments and agencies demonstrated efforts to improve representativeness, setting three-year targets for the designated employment

equity groups. Three departments met or exceeded the representation of all four designated groups in the labour market; three were successful with regard to two of the four designated groups; and three require more work to meet their targets. Data from one department is not sufficient to determine if their targets were met, but it did demonstrate success in the conduct of a self-identification exercise.

While progress is being made toward becoming a more representative Public Service, at current recruitment rates the issue of becoming a fully representative Public Service will remain. Departments must recruit people in employment equity (EE) groups at a rate that exceeds their representation in the labour market, and that meet their other needs at the same time. Achieving representation will be affected by the number and timing of opportunities created by employee departures. The anticipated "wave of retirements" will not take place all at once, and departments will likely experience different rates of retirement. As a result, the speed at which representativeness will be achieved will vary across departments, occupations, regions and functional communities.

The current picture

Table 5, which is found in the Appendices, reports the following data on appointments to the Public Service (new hires) by employment equity designated groups.

Employment equity designated groups	Appointments to the Public Service (%)	External availability* (%)
Women	58.1	50.8
Members of visible minorities	8.3	7.0
Persons with disabilities	3.1	5.4
Aboriginal peoples	4.6	2.2

*Availability estimates are based on Statistics Canada Labour Market Availability data adjusted to reflect the positions staffed during the fiscal year within the Public Service. As a consequence, these numbers will not match those published by the Treasury Board Secretariat which are adjusted to reflect the total population in the Public Service as of the end of the fiscal year.

As one may observe from the table, when compared with the external availability of these groups in the labour market, appointments to the federal Public Service are fairly equitable for women, Aboriginal peoples and members of visible minorities. The latter group shows the most marked progress compared to last year. However, a gap still remains for persons with disabilities.

Employment Systems Reviews (ESR)

As a result of its obligations and responsibilities under the *Employment Equity Act* (EEA), the PSC has carried out a number of employment systems reviews³ that identified barriers to employment opportunities within its policies, systems and practices, for persons in designated groups. The reviews also recommended measures that should be instituted to eliminate any identified barriers as well as develop solutions to address the issues raised. These studies are important for examining issues beyond the broad level of representation. For example, it is important that the leadership of the Public Service is fully representative to ensure that programs and policies are delivered and developed in a way that reflects the diversity of our country. Therefore, in

2000-2001, the PSC has examined issues related to the Executive group. Key findings of the recent ESR of Executive Resourcing include the following:

- Actual representation of executives falls short of expected labour market availability for all designated groups from 1997 to 2000.
- Nine of 10 hirings in the Executive category came from *within* the Public Service. While women were hired at more than the availability rate during the period 1997-2000, the ratio was 0.9 for Aboriginal peoples, 0.7 for persons with disabilities and 0.6 for members of visible minorities, all below the level of availability.
- There is a significant pool of people in the designated groups at feeder levels who can be chosen to fill the executive representation gap.
- During the period 1997-1998 to 1999-2000, the percentage of executive promotions increased in the case of women and persons with disabilities but decreased for Aboriginal peoples and members of visible minorities.
- In examining the various programs currently at work, it appears that the gaps that now exist for designated groups in the EX ranks cannot be filled and kept at a sustainable level without creating a critical mass using, for instance, special programs under section 5.1 of the *Public Service Employment Act*. Some initiatives already taken under section 5.1 include restricting some competitions to

A fully representative workforce will only be attained if the current efforts are actively pursued Public Service-wide.

³ Review of General Recruitment and Priority Administration Systems (May 1999); Review of Selected Instruments of the Personnel Psychology Centre (May 1999); Longitudinal Study of the Fall 1998 Post-Secondary Recruitment Campaign (June 2000); and Review of Executive Resourcing and Development Systems (April 2001).

certain designated groups and Career Assignment Programs (CAP) for Aboriginal peoples and members of visible minorities. More initiatives like these are needed.

The PSC is developing an action plan to address these issues.

Addressing the issue

Two task forces commissioned by Treasury Board to address shortfalls in representation reported this past fiscal year. Improving the participation of members of visible minorities in the Public Service was dealt with by the task force headed by Lewis Perinbam in *Embracing Change in the Federal Public Service* in which a benchmark of 1-in-5 was set for the participation of members of visible minorities government-wide. As a result of that report, the PSC developed an action plan and received funding for various initiatives pertaining to the executive community and other communities. Progress regarding this initiative will be provided in the *2001-2002 Annual Report*.

The goal of the Task Force on an Inclusive Public Service, headed by Janet Smith, was to provide the federal government with tools and innovative practices to make the Public Service more inclusive. As this task force noted, "...while employment equity concentrates on getting better representation in the workplace, diversity looks at how to keep people here, by valuing all contributions." The Commission agrees with this broader focus on diversity and believes that the tools and innovative practices are a useful guide to improving representation.

In 2000, the PSC completed a study of the main vehicle for recruiting recent post-secondary graduates. It concluded that:

- the Post-Secondary Recruitment Program (PSR) plays an important role in the process of appointing external recruits to entry-level indeterminate positions within professional categories;
- the PSR reflects many dimensions of workforce diversity, including region of origin and language; and
- except for persons with disabilities, the PSR generally meets or exceeds the labour market availability for designated groups.

While the 1-in-5 benchmark for members of visible minorities is being achieved by the PSR, the study also found that a much higher number of them originally applied. The reasons for the "drop off" between applications and appointments for members of visible minorities will be the subject of further study. The Commission also recognizes that more effort is required to improve the overall representation of designated group members in the regions.

The PSR is not the only mechanism that can be used to obtain new recruits. They can also be attracted through the PSC's day-to-day recruitment efforts promoted on the PSC's Web site. Programs such as the Federal Student Work Experience Program (FSWEP) and the Co-operative Education Program (CO-OP) contain provisions which allow students who have gained experience in the federal government to be bridged to full-time employment. These programs all have a positive impact on the representation of employment equity group members. Special outreach events, organized by the

PSC, such as the Employment Equity Job Fair and employment equity inventories, are also other means of reaching potential new recruits from designated groups.

Sustaining the gains

During the fiscal year, the PSC conducted two surveys⁴ to gauge perceptions of federal Public Service employment and identify factors influencing decisions of summer students and new hires about pursuing employment/careers in the Public Service. A number of findings have implications for recruitment and retention to build a diverse workforce. Current challenges include the following:

- Members of visible minorities are more likely to leave the Public Service in order to make better use of their skills and abilities; to earn a better salary; and to find increased opportunities for advancement.
- More than one-quarter of new hires indicated an intention to leave the Public Service within five years; the risk is highest in the Scientific and Professional category of which members of visible minorities make up a large part.

A joint study, by the PSC and Canadian Heritage on job mobility and promotion in the federal Public Service, assessed the rate at which employment equity members either change jobs or are promoted compared to white, able-bodied males. The findings point to definite and often pronounced differences in the ability of equity group members to sustain a Public Service career with an upward mobility path. As a consequence, the federal government may face increased challenges related to the career satisfaction and the retention of designated group members.

Health check

Some progress has been made towards achieving a fully representative Public Service. The Commission recognizes that this has been a challenge given Program Review and the changing face of the Canadian workforce. Current efforts underway, including special measures, must not only be actively pursued Public Service-wide but must also result in the expected number of appointments in order to achieve the goal of providing a federal Public Service reflective of the Canadians it serves.

Assessment of the process values

EQUITY OF ACCESS:

EQUAL ACCESS TO EMPLOYMENT
OPPORTUNITIES; PRACTICES ARE
BARRIER-FREE AND INCLUSIVE.

“Access” to Public Service jobs refers to the extent to which people inside and outside the Public Service are made aware of jobs, are given an opportunity to apply for them, and are appointed. Decisions about whether the selection process is external or internal (with or without competition), the area the selection will be made from, the advertising method and the notice period all determine access.

The analysis of the 10 Departmental Staffing Performance Reports demonstrated that departments and agencies used the Public Service Employee Survey results as a major indicator of the perception of employees and managers of the equity of access value, along with their analysis of founded complaints against staffing actions in their organizations. They are in the

⁴ *Insights Into Recruiting the Next Wave: A Survey of Public Service Student Employee Opinion* (November 2000); and *Joining the Core Workforce: A Preliminary Report on the Survey of Newly Hired Indeterminate Employees in the Federal Public Service* (March 2001).

process of modifying their policies and practices in order to respond to these concerns.

Systemic problems identified

As a result of a recent thematic review on access to Public Service employment opportunities, the Commission has identified systemic problems with staffing transactions as a whole, although most individual staffing transactions are justified within their specific context. The need to re-examine the use of staffing mechanisms to ensure equity of access (and other values) in the hiring process is indicated because we are concerned with the proliferation of such practices as requesting specific candidates in open competitions, the potential significant advantage

given to acting or term appointments in closed competitions, and an inconsistent use of appointments without competition from outside the Public Service.

Acting appointments

The Commission has voiced its concern with the use of acting appointments. An analysis of recent

executive appointment trends points to the fact that acting incumbents have an advantage in subsequent competitive processes. Of 83 candidates who acted in the position prior to staffing, 93% won the competition for the position. These individuals had an average of 12 acting months before competition.

Nearly half had acted in the position for long periods of time, some up to 42 months.

In a letter to deputy and agency heads, the Commission stressed the importance of considering the purpose and implications of acting appointments. If the purpose is developmental, this should be clearly communicated at the outset with opportunities offered to all concerned on an equitable basis, such as rotation. If the acting appointment is likely to be prolonged, the Commission encourages the use of a more rigorous selection process for the acting appointment itself that would be taken into account in a subsequent request for appointment without competition. Alternatively, acting appointments could be made shorter and the competitive process conducted as early as possible. The Commission will be asking all departments and agencies to develop guidelines with respect to acting appointments.

Barriers affecting persons with disabilities

The Commission is well aware of the fact that the increased use of technology can create barriers to employment opportunities for some individuals—particularly persons with disabilities. Many of these issues were explored by the Lyrette Task Force. Its report, *Access for All through Technology: Toward an Accessible and Inclusive Information Technology Environment*, acknowledged that persons with disabilities face barriers to their full participation in the workplace because information and communications technologies are not as accessible as they could be. These barriers limit career opportunities for persons with disabilities and make it difficult for them to work to their full potential. With a view to minimizing the need to accommodate individuals

More efforts are required to ensure equal access to employment opportunities and barrier-free practices in the Public Service.

on a case-by-case basis, recommendations were made to overcome existing impediments and to make the federal Public Service technology environment accessible to all employees with disabilities. Implementing the recommendations would lead to fair representation in the workplace and improved opportunities for employees with disabilities to meet their career aspirations and achieve their potential.

Action is needed

In the context of values-based staffing, action is needed to improve equity of access to Public Service employment opportunities. Some issues are being addressed through the Recruitment Action Plan which focuses, in part, on the need to implement measures to ensure bias-free selection processes and increase the representation of designated group members. Steps taken to identify and remove systemic barriers include reviewing staffing and recruitment systems, as well as assessment tools to help ensure that selection processes are free of bias. Other initiatives focus on providing guidance and information about the development and use of selection tools in order to reduce adverse impacts.

In early 2001, the PSC began consultations with departments, agencies and unions on the development of a policy framework and operational guidelines for approval of appointments from outside the Public Service made without competition. The identification of mechanisms to manage applicant volumes in open competitions, such as the use of inventories and random selection, was also discussed. The PSC is currently using the information gathered during the consultations to make policy and operational changes that will result in affordable improvements to the external recruitment system,

overcome barriers to effective and efficient hiring practices, and ensure that staffing results and the process values are balanced with the management principles.

Health check

The Commission is not fully satisfied with the health of this value at present. While significant effort has been directed towards the attainment of this value, the Commission recognizes that work needs to continue in order to ensure equal access to employment opportunities in the Public Service, and guarantee that practices are barrier-free and inclusive.

FAIRNESS:

DECISIONS ARE MADE OBJECTIVELY, FREE FROM POLITICAL OR BUREAUCRATIC PATRONAGE; PRACTICES REFLECT THE JUST TREATMENT OF EMPLOYEES AND APPLICANTS.

It is not enough for the Public Service that staffing allows the appointment of competent, representative and non-partisan public servants; this must be accomplished in a way that is perceived by applicants, managers and Canadian citizens as ensuring fair treatment. This means, for example, that the qualifications required for an appointment have to be objectively assessed.

A survey of hiring managers and recent appointees conducted by the PSC revealed that fairness was well-respected during staffing actions in which they had been involved. Moreover, comments from the appointees highlighted the fair, transparent, unbiased and professional conduct of the staffing process.

The staffing system requires the engagement of all its stakeholders to thrive, and the notion of fair treatment is at the heart of such an engagement. The results of the Public Service Employee Survey were used by departments and agencies to assess perceptions of the value of fairness. Thirty percent of the respondents to the survey indicated that the selection process was unfair. This rather high percentage raises a serious concern—at first glance—that this staffing system value might not be healthy.

Reasons for the negative perception

Further analysis by the PSC reveals that employees who see the selection process as unfair are mainly

reacting to unhealthy practices in the workplace environment that are not directly related to the selection process. The view employees have of the staffing system reflects whether they feel comfortable in their work environment or not, and if they believe they are supported by their supervisor in their career development. Those who see selection as unfair:

- have experienced developmental or career frustrations;
- are half as likely to believe their department supports career development;

- are unhappy with their supervisor and not as likely to feel supported and recognized for their contributions;
- are three-and-one-half times more likely to say they have experienced discrimination in the workplace; and
- are three times more likely to say that they have experienced harassment.

Employees who experience frustrations with these aspects of their working life tend to take a more negative view of the fairness or the transparency of the selection process. However, the PSC does not discount the results of the employee survey and recognizes that improvements need to be made. Similarly, work also conducted by the PSC revealed that appellants tend to seek recourse based on discontent that runs deeper than dissatisfaction with a particular staffing action. Typically, employees appeal because of a lack of communication, feelings of being undervalued, perceptions of favouritism toward other employees, a lack of transparency in the staffing process, and frustration with the limited number of opportunities for advancement—less often because of the process itself.

Issues far removed from the selection process itself must somehow be dealt with. The Departmental Staffing Performance Reports show that the revision of staffing policies is underway in some of the 10 departments and agencies. The PSC will do its part by finding and educating about best practices in staffing; holding departments and agencies accountable for the process and results of their staffing regimes; reporting to Parliament on what is or is not working with respect to the staffing system; and joining with other stakeholders to address the issues outside the PSC's mandate that impact the staffing system.

The Commission believes that overall the staffing process is fair; however, efforts will be required to resolve workplace problems and improve perceptions of fairness.

Health check

The Commission believes that overall the staffing process is fair; however, perceptions to the contrary remain and are a concern. Given that these perceptions are largely the result of problems within the workplace environment, effort on the part of managers will be required to improve these perceptions.

TRANSPARENCY:

OPEN COMMUNICATION WITH EMPLOYEES
AND APPLICANTS ABOUT RESOURCING
PRACTICES AND DECISIONS.

In order to ensure transparency, staffing must not only be fair but must also appear to be fair. This statement has been heard in the federal Public Service for many years, and is as true today as ever. Employees want to understand why they were selected or promoted, or why not. Management decisions must be explained to prospective candidates but this does not imply that every staffing action should be competitive in nature.

As already noted in the section on equity of access, casual employment and acting appointments are among the staffing actions that put transparency most at risk. The selection processes tend to be less rigorous, vary significantly from one location or one action to another, and the persons selected are often appointed for a term or indeterminate period to the same or similar positions. APEX has expressed concern about the use of acting situations in executive staffing. Surveys and focus groups conducted by the PSC on renewal of executive programs indicate that this issue may have an impact on the credibility of the staffing system.

Job posting mechanisms

The individual and collective mechanisms that departments use to provide employees with access to information on employment opportunities, and the communications strategies used to inform them of these mechanisms, clearly have important consequences for the value of transparency. In 2000, the PSC found that the majority of departments are very satisfied with Publiservice—a Web-based job posting system internal to government. It is seen as effective, less costly than the paper-based Automated Notice System (ANS), and results in a significant reduction of the posting time required.

No common strategy exists to manage the change from ANS to Publiservice, however, and many departments are unaware that ANS is no longer being used by some organizations. They have not notified their employees, so these employees are deprived of information about positions available in departments that post notices only on Publiservice. The PSC has attempted to rectify this by issuing a permanent notice through ANS that identifies all departments no longer using the paper-based system, and encouraging employees to use other available services to indicate their interest in opportunities.

More attention is needed both at departmental and system-wide levels to ensure that resourcing practices and decisions are transparent.

Feedback is usually provided

Feedback on any staffing action is an important aspect of ensuring transparency. As part of the survey of hiring managers and appointees, hiring managers were asked whether any feedback or follow up was provided to participants in a competition after the selection process was completed. There was an indication from 71% that they had done so. The feedback included informal discussions (49%), formal post-selection boards (40%) and the use of departments' alternative dispute resolution processes (11%). While the results indicate that progress regarding feedback is being made, transparency cannot be ensured unless feedback is actively offered on every staffing action.

Staffing disputes

The increased use of alternative dispute resolution (ADR) mechanisms when dealing with staffing disputes and other types of workplace conflict has improved transparency and flexibility. During 2000-2001, the number of requests for ADR increased when formal appeals were filed with the PSC. A total of 105 early intervention meetings were conducted, involving 169 appellants and their departments. The Early Intervention Program offers a voluntary, non-binding process designed to help an appellant and a department address and resolve concerns in a non-adversarial context before proceeding to a formal appeal hearing. As a result of these early interventions, 65 appeals were subsequently withdrawn. In other types of staffing complaints, 34 of the 164 cases accepted for investigation were resolved prior to the completion of the process, usually through mediation.

Health check

The Commission believes that more attention must be directed both at the departmental and system-wide levels in order to ensure transparent resourcing practices and decisions. We maintain that the value is not sufficiently practised at present. Results of the current review of non-partisanship and transparency should provide an understanding of what transparency means to those making staffing decisions, and what mechanisms are currently in place to ensure transparency. A more in-depth treatment of this process value is planned for the 2001-2002 *Annual Report*.

Assessment of the management and service delivery principles

FLEXIBILITY:

RESOURCING APPROACHES ARE ADAPTED TO THE SPECIFIC NEEDS OF THE ORGANIZATION.

AFFORDABILITY/EFFICIENCY:

RESOURCING APPROACHES ENSURE GOOD VALUE FOR MONEY AND ARE SIMPLE, TIMELY AND EFFECTIVE IN THEIR DELIVERY.

A complete report on the overall health of the staffing system must discuss the management and service delivery principles within the Values-Based Merit Framework, show what the Commission and other stakeholders are doing to increase flexibilities within the system, and ensure that it is affordable and efficient. While departments and agencies do not report on these principles through their respective Staffing Performance Reports, other sources were used to provide a picture of how these principles and merit values work together.

Pressure to improve

The PSC is aware of broad pressures from various bodies that touch upon the principles of flexibility and affordability/efficiency.

- The staffing system is a major source of frustration—there is a need to simplify, streamline and strengthen the current regime. (*Report of the Auditor General of Canada, April 2000—Chapter 9: Streamlining the Human Resources Management Regime*)
- Major changes are essential: staffing processes should be simpler and more flexible so as to allow for quicker, more timely results. (*Report on Executive Selection and Promotion—APEX*)
- Almost without exception, respondents think the staffing, classification and recruitment processes and practices are unwieldy and costly and that they hinder the development of a Public Service of choice. (*Survey of Leaders in the Public Service of Canada—APEX*)
- There is a need for clearer accountabilities, matching authorities and a general streamlining of human resources processes if the Public Service is to deliver on its goals. (*Advisory Committee on Senior Level Retention and Compensation—Third Report, December 2000*)
- Newly hired indeterminate employees revealed that they judge the Public Service to be too slow in making hiring decisions. (*Joining the Core Workforce: A Preliminary Report on the Survey of Newly Hired Indeterminate Employees in the Federal Public Service—PSC*)

The staffing process takes too long

The speed of staffing has been raised as a major concern by many stakeholders. Accordingly, this was one area pursued in the survey of hiring managers and appointees. When asked to provide an estimate of the elapsed time from the commencement of a particular staffing action to when the appointee first reported to the new job, hiring managers indicated that only 10% of all competitive indeterminate processes are completed within four weeks, 44% are completed within three months, and 24% take over six months to complete. Qualitative comments from the survey overwhelmingly pointed to the fact that the staffing process takes too long. Several appointees thought that a lengthy process would risk the loss of good candidates, while some managers felt that the candidates had gone elsewhere by the time the offer was made. The comments make it clear that managers feel the need for flexibility. However, as discussed in the section on competency, the Commission believes that staffing could be more efficient if managers move away from ad hoc temporary staffing to a more planned approach that is linked to their business plans.

To shorten the length of staffing processes, a multi-faceted approach is being pursued. There are no accepted benchmarks on the length of staffing in the Public Service, nor does there seem to be a typical staffing action. Many variables factor into how any staffing action is carried out—some have as much to do with personal preferences and departmental culture as with workload and the division of labour between the sub-delegated manager and HR advisor. The Commission is working with departments and agencies at a very practical level, reviewing their staffing and recruitment processes to

identify where delays occur. This approach enables problems to be identified and addressed on the spot.

We see this, rather than reliance on general studies, as a more effective way of improving the efficiency of staffing.

While work to simplify the staffing system continues, flexibilities that already exist must be used to their full extent.

Adding flexibility

The PSC has challenged departments and agencies to identify barriers in the system and is committed to work with departments and agencies to overcome them. The PSC

has introduced new flexibilities in the staffing system with changes to the *Public Service Employment Regulations* (PSER) and has delegated authority to departments and agencies for most staffing actions. Although the PSC has signalled it is willing to assist them with designing a staffing system to meet their specific needs, we recognize that they may not have taken full advantage of this opportunity due to workload constraints. Tailored regulations have been created for only two organizations—National Defence and the Royal Canadian Mounted Police.

To ensure that managers know about these flexibilities and how to use them, the PSC has invested in the development of tools, training and learning events to help hiring managers understand the programs and flexibilities available to assist them. Recent publications supporting this approach include a *Manager's Handbook on Staffing and Recruitment*, a *Manager's Guide to Employing Students*, and *Helpful Ideas to Improve Your Designated Group*

Representation. Training and learning events include a series of PSC Smartshops on best practices and updates in human resources management, workshops for human resources staff and hiring managers, as well as presentations to departmental management teams on values-based staffing.

To modernize the appeal process, add flexibility and give parties more ownership, an Early Intervention Program has been implemented for all appeals. Providing a mechanism for addressing conflict at an early stage of the staffing process has had a positive impact on the efficiency and timeliness of staffing and improving relations in the workplace. Users of the early intervention process note improvements in communication, trust, both parties' satisfaction, the exchange of information, and relationships in the workplace.

Health check

The Commission will continue to promote the flexibilities and efficiencies that currently exist within the staffing system, as we believe that they are not being used to their full extent by departments and agencies. Moreover, we will continue with our efforts at simplifying the present system and will be an active participant in HRM modernization. As the Tait Report stresses, a balance must be maintained between the management principles and the staffing values for, as a Public Service, we cannot enjoy all the flexibilities of private sector organizations—this remains our greatest challenge.

Overall assessment of the values and principles— a question of balance

Recent public service reforms have aimed to reduce complexity and rigidity in contracting, procurement and appointment processes. Yet it seems to us that public organizations must maintain a careful balance: they should protect merit, equity and neutrality, even as they pursue efficiency, responsiveness and organizational performance. A public organization does not and cannot enjoy the “flexibilities” of private sector organizations. It will always have to meet higher standards of transparency and due process in order to allay any fears of favouritism, whether internal or external. For this reason, neutrality and merit remain values fundamental to maintaining confidence in the public service as a great Canadian institution serving the common good.

A Strong Foundation—Report of the Task Force on Public Service Values and Ethics (Tait Report—Summary)

This is the first year that the Commission is reporting on the overall health of the staffing system from a values-based perspective. The shift towards reporting on the values that have always existed behind the rules is a challenge. We acknowledge that this first attempt is not perfect, yet the Commission strongly believes that to ensure a truly meritorious Public Service it must pay attention to all of the staffing values and management and service delivery principles within the Values-Based Merit Framework. The Commission recognizes that deputy and agency heads, as well as managers, must make tough decisions when applying the staffing values and manage-

ment principles on a day-to-day basis. A healthy staffing system cannot be assured without a proper balance among them.

Our thorough examination of the staffing values and management principles revealed that, overall, the merit system is healthy. However, the Commission has identified some areas where more effort is required.

Competency

The Commission recognizes that competent individuals are being appointed to the Public Service which does address its short-term needs. However, departments and agencies must also focus on their longer term needs to ensure that the Public Service has the necessary competencies for the future. This requires that rigorous and effective planning at all levels must become a priority.

Non-partisanship

The Commission believes that, overall, appointments are being made objectively and free from partisan influence. However, in order to safeguard this value, continued vigilance is required.

Representativeness

The Commission acknowledges that while some reasonable progress has been made towards achieving a fully representative workforce, this goal will only be attained if the current efforts underway are actively pursued Public Service-wide and result in the projected number of appointments.

Equity of access

The Commission recognizes that significant effort has been directed towards the attainment of this value. However, work needs to continue in order to ensure equal access to employment opportunities in the Public Service, and guarantee that practices are barrier-free and inclusive.

Fairness

While studies show that, overall, the staffing system is fair, the Commission recognizes that perceptions to the contrary remain and this is a concern. We believe that these perceptions are largely the result of problems within the workplace environment, and therefore, effort on the part of managers will be required to improve these perceptions.

Transparency

The Commission maintains that this value is not sufficiently practised and more attention needs to be directed both at the departmental and system-wide levels to ensure that resourcing practices and decisions are transparent.

Flexibility and affordability/efficiency

While the Commission continues to work at simplifying the staffing system, we believe that the flexibilities that already exist within the present system are currently not being used to their full extent by departments and agencies. In this regard, the Commission will continue its efforts to promote these flexibilities and efficiencies. One of the biggest challenges we face as a Public Service is maintaining the balance between the management principles and the staffing values.

Section III: Major issues impacting the staffing system

During the past few years, the Commission has been faced with some major challenges affecting recruitment. Over the next decade we will continue to address key issues such as building a diverse workforce; recruiting, retaining and grooming staff to replace a significant number of public servants eligible to retire; ensuring equitable access to Public Service job opportunities while dealing with the impact on the volume of applications; adopting technology-based recruitment; and ensuring the capacity of the human resources community to work effectively with managers.

These challenges must also be addressed in the context of a strong economy, where competition for recruiting and retaining quality candidates will continue. As well, we are at an important stage of the reform of the human resources management system. At the outset of this reform initiative, much emphasis is being put on the efficiency of the recruitment process. As we modernize and streamline human resources management systems, merit, as reflected in the core values of the Public Service, will remain crucial in ensuring that Canadians are served by the high-quality institution they have come to depend on.

While the Commission believes that this presents an opportunity to address current recruitment challenges, we are convinced that more than legislative change is necessary to ensure a healthy merit system. We see the following analysis of recruitment challenges and respective solutions as useful to this human resources reform discussion.



Current recruitment challenges

The following issues are central to achieving the renewal of the Public Service workforce.

The demographic profile of the Public Service

Analysis conducted by the Public Service Commission and reflected in Chapter 9 of the *April 2000 Report of the Auditor General*—Streamlining the Human Resource Management Regime—points to the need to replenish feeder groups within the Public Service by actively recruiting youth, as more

than a third of executives are eligible to retire during the next three years. The Committee of Senior Officials' (COSO's) report on recruitment also highlights this demographic challenge and points out that recruitment is critical at this time in order to renew the Public Service and be prepared for attrition over the next five years.



A diverse, representative Public Service

As mentioned previously in the report, these issues have been raised by two task forces recently commissioned by Treasury Board:

- *Embracing Change in the Federal Public Service*—the report of the Perinbam Task Force—which stated that traditional methods for the recruitment of members of visible minorities are not sufficient, and that to achieve the goal of a representative Public Service positive action is needed to improve the participation rate of members of visible minorities. This would include the use of benchmarks, changes in the Public Service corporate culture, and clear accountability for results.
- Task Force on an Inclusive Public Service, headed by Janet Smith, made the case for the need for the Public Service to achieve a representative workforce through fostering a culture which embraces and values diversity.

Access to employment opportunities

During the past year, concerns were raised about access of Canadians to employment opportunities in the federal Public Service. As a result of a recent investigation of the eligibility of Canadian citizens living abroad for appointment to the Public Service, the Commission determined that only individuals considered to be within the area of selection⁵ defined for a position are eligible for appointment. The discussion that then arose questioned the appropriateness of geographic areas of selection as a means for establishing effective and sufficient pools of candidates as a basis for selection. The concern raised by parliamentarians and the general public about this issue illustrates the challenge of providing open access to employment opportunities while ensuring the wise use of public funds.

Discussion of this issue has raised questions about how our values and principles of equitable access,

⁵ Area of selection is used to determine who is eligible for appointment to a position in the federal Public Service based on geographic, organizational or occupational criteria—section 13.1 of the *Public Service Employment Act* (PSEA).

fairness and efficiency are to be balanced by managers and the HR community. At the same time, the need to recruit high-quality candidates in a competitive labour market, broaden outreach to youth and employment equity groups, and increase the use of technology (which is borderless), have added their own pressures to the need for broadening access.

Reliance on short-term, temporary staffing

The years of downsizing under Program Review created a climate where the use of temporary staffing was useful, e.g. term and casual hiring. These approaches were needed to deal with the uncertainty of that time. However, a major impact of this approach is that hiring temporarily versus hiring indeterminately limits the field of candidates to those willing to accept temporary appointments. It creates a *de facto* probationary period which makes managers less willing to consider other and perhaps better qualified candidates. As the merit test applied to temporary staffing is generally less rigorous, it therefore may have a negative impact on the quality of recruitment. The dilemma of a speedier staffing decision versus a better quality staffing decision is one that needs to be addressed.

Capacity of the human resources community

The Commission recognizes that a competent, professional HR community is essential to meet current recruitment challenges and to respond to the needs of management. Yet difficulties in this area are being flagged as posing a serious risk to moving ahead effectively. The Human Resources Community Secretariat points to the urgent need to invest in the development of key competencies, to recruit and develop a critical mass of highly qualified

HR professionals, to support employees who are currently upgrading their educational levels, and to assist employees in diversifying their work experience.

Several Regional Federal Councils and a number of participants in focus groups sponsored by APEX acknowledge that a scarcity of human resources professionals seriously hinders their capacity, and the capacity to advance the HR agenda of Public Service renewal. Participants indicated that while developmental programs were critical, they did not have the resources to hire, train and mentor new recruits. The possibilities for success in maintaining current initiatives and developing new ones will increase significantly if more funding is provided, and if more of it is provided on a permanent or longer term basis.

Responding to the issues

It is clear that these issues must be addressed through a strong partnership and working relationship with managers, as they play key strategic and operational roles in recruiting and developing staff. A number of efforts are underway to address these challenges.

Solutions have been identified and progress is being made on many of the challenges and opportunities presented by the need for continued renewal of recruitment. These issues point to the need to re-invest in technology and in our human capital which guide and support the recruitment function. A well-functioning partnership among managers, the human resources community and the PSC is critical in monitoring whether tools, technology, policies, processes and capacity of the HR community are adequate for this challenge.

Recruitment Action Plan

Several initiatives underway are reflected in an action plan developed in response to the COSO report on the recruitment imperatives facing the Public Service. The action plan sets out six themes or priorities to be addressed over a three-year period. Of particular note is the focus on increasing recruitment of new post-secondary graduates and on improving representation of designated group members in the Public Service. It highlights the progress being made to support managers in their human resources planning, by making demographic information available and by providing advice and information about recruitment programs and options so that managers can act strategically. As part of this plan, the Commission has taken the lead in conducting outreach to universities and employment equity associations.

Positioning the Public Service as an employer of choice

The PSC has also surveyed summer students and new hires to identify the workplace preferences that influence this new generation of knowledge workers. This provides a useful foundation for targeting recruitment and retention strategies. Our research indicates that the Public Service has much to offer as an attractive employer, particularly interesting work related to the field of study, and a work environment that recognizes the need for balance between work and personal life.

Planning for human resources needs

The demographic profile of the Public Service requires that human resources planning become an integral part of departments' strategic planning for their service and program delivery resourcing needs. The imminent departure of experienced employees, an increasingly competitive labour market, and the impact of information technology on traditional jobs makes it imperative to move away from reactive, vacancy-driven staffing, towards staffing based on anticipating future priorities and identifying human resources needs.

As the Advisory Committee on Senior Level Retention and Compensation noted, planning involves identifying both current and future workforce needs, and understanding the external labour market. Through a recently created Centre for Demographic Studies, the Commission, in partnership with the Treasury Board Secretariat, is continuing to work on both fronts. The information gathered is used for an overview of trends in the Public Service, and is also being used by departments for their human resources planning purposes.

From the Commission's perspective, both strategic HR planning and the communication of these plans to human resources advisors is of utmost importance. A good working relationship between managers and their respective HR advisors is crucial and should be encouraged. Early discussion of human resources plans allows HR advisors time to act and managers time to consider available options. This message has been clearly communicated in the *Manager's Handbook on Staffing and Recruitment* that was widely distributed to departments by the PSC.

Increasing access to job opportunities

To ensure that Canadians living abroad have access to employment opportunities, the Commission has communicated changes to the operational policy on area of selection. In dealing with the broader issue of access, the Commission has indicated that it wants to move away from the use of geographically based areas of selection to enhance access opportunities for Canadians as much as possible. Since February 2001, the policy on area of selection has been under review.

At the present time, approximately 20% of federal jobs open to the public use national areas of selection. Any increase in the use of national areas of selection is likely to cause a significant increase in volume of applications. For instance, in 2000-2001, there were 4 280 open competitions which generated 277 910 applications; with 44% of these attracting 50 candidates or more, and 18% attracting 100 candidates or more. As this illustrates, the major challenge to be addressed will be finding the appropriate balance between managing increased volumes of applications in a cost-effective manner and ensuring that the screening and assessment of applications is not a hindrance to the timeliness of recruitment, while maintaining a high level of service to Canadians on a national basis.

To meet these needs, we are looking to technology for possible solutions. Any policy move towards the increased use of national areas of selection will require financial investment in implementing and maintaining on-line self-assessment and screening, as the current manual approach will not be feasible in managing the increased volume of applications.

Using technology

The Commission has begun to build its e-recruitment capability to improve access and the speed of staffing. We view technology as an important tool in addressing the goal of achieving a representative Public Service by reaching a broader pool of candidates. To the extent currently possible, technology is being used in the development of recruitment tools such as the database of employment equity associations.

Approximately 70% of recruitment now involves applications submitted on-line. The PSC recognizes the potential for further streamlining and increasing the speed of staffing through the active use of e-recruitment functionality at each step of the recruitment and selection process. This includes the acknowledgement of applications, initial screening of résumés, and candidate testing and screening. The Commission believes that technology cannot only help us apply the merit values and increase efficiency of staffing, but it supports the fairness and objectivity of the selection process and can improve access to the public. For example, the PSC's recent surveys of summer students and new hires indicated that members of visible minorities use the Internet to a high degree during their job search.

However, this opportunity to truly modernize and streamline recruitment requires an additional financial investment in the necessary technological infrastructure for e-recruitment. Without additional funding, e-recruitment cannot be developed to the extent needed to contribute to and lead in modernizing recruitment. In addition, a system-wide approach to Web-based tools and other technologies

is needed for all facets of human resources management, including forecasting, recruitment and training. Working with other central agencies and departments, we will progress towards direct access to HR services and programs by candidates, employees and managers.

Supporting the HR community

The Commission is currently highlighting the problem of limited resources in departments, in the PSC and in the HR community with its central agency partners. The challenge facing the HR community in handling current workload and building capacity was also seen as a priority issue during the Commission's consultations with APEX and the Regional Federal Councils. This is especially pronounced in regions where some departments have little or no HR capacity. It is also clear from discussions with APEX that many departments need to clarify the respective roles of managers and HR professionals in the staffing process. The roles are unclear and this lack of clarity is a source of frustration for both sides. Participants believe that more HR resources and, as importantly, a broader set of competencies for the HR community is needed. In response, through the Post-Secondary Recruitment Program, 80 to 120 high potential human resources professionals will be recruited.

Conclusion

In the *1999-2000 Annual Report*, the Commission maintained that values-based staffing as exemplified by the Values-Based Merit Framework was the means by which the staffing system would be strengthened. We also said that the framework was a way we could assess the staffing process to determine if it is working with assurance that the merit system remains well protected. We believe that the PSC's *2000-2001 Annual Report* has accomplished this assessment by providing an overview of the Commission's strategic oversight role, making a balanced assessment of the values and principles related to the merit system, and describing the challenges that impact on the system—placing its overall health at risk.

As the HRM modernization initiative takes root, the Commission recommends that values and principles, in whatever form, remain at the core of the system. As we have this fiscal year, the Commission will continue to assess the overall health of the staffing system Public Service-wide. In doing so, we will continue to consult widely and draw on a multitude of sources and tools. As the values of representativeness and equity of access were highlighted in this Annual Report, the values of non-partisanship and transparency will be highlighted in the PSC's *2001-2002 Annual Report*.



APPENDICES

Statistical information	35
GLOSSARY	35
Figure 1 Distribution of hiring activity <i>to</i> the Public Service by tenure	39
Figure 1a Distribution of appointment activity <i>within</i> the Public Service by appointment type for indeterminate appointments	40
Figure 1b Distribution of appointment activity <i>within</i> the Public Service by appointment type for specified period appointments	41
Table 1 Overall hiring and appointment activity	42
Figure 2 Distribution of new entries by previous employment status	43
Table 2 Tenure and previous employment status	44
Figure 3 Appointment rates by occupational category and type of appointment	45
Table 3 Appointment rates by occupational category and type of appointment	46
Table 4 Appointment type and geographic area	47
Table 5 Appointment type and employment equity designated groups	48
Table 6 Appointment type and language group	49
Table 7 Appointment type and official languages	49
Figure 4 Distribution of recruits under recruitment programs	50
Table 8 Distribution of recruits under recruitment programs, by geographic area	51
Table 9 Priority administration	52
Table 10 Investigations	52
Table 11 Appeals	53
Table 12 Deployments	53
Commission's activities in 2000-2001	54
Authority delegated	56
Exclusion Approval Orders	59
Personal exclusions	60
Requests for leave of absence pursuant to subsection 33(3) of the PSEA	61

Statistical information

GLOSSARY

Acting appointment

The temporary assignment of an employee to the duties of a higher position (i.e. one with a maximum rate of pay that would constitute a promotion). Only acting appointments of more than four months are reported in the tables.

Appointment

An action taken pursuant to the *Public Service Employment Act* to confer position or level incumbency upon a person. The action follows the consideration of relative merit, or, in certain situations, the consideration of individual merit.

Appointment to the Public Service

Appointment of a person from the general public, or an employee from a government agency which is not subject to the *Public Service Employment Act*.

Appointment within the Public Service

An appointment of an employee within or between departments or agencies which are subject to the *Public Service Employment Act*.

Appointment rates

Appointment rates reflect the number of appointments per 100 employees. These are derived by dividing the number of appointments in 2000–2001

within each occupational category or geographic location by the employee population within that category or by the employee population within each geographic location as of April 1, 2000.

Bilingual imperative appointment

An appointment to a bilingual position whose language requirements must be met by the candidate upon appointment.

Bilingual non-imperative appointment

An appointment to a bilingual position whose language requirements need not be met by candidates upon appointment, if they are eligible for language training at public expense and agree in writing to meet the language requirements of the position within the specified time; or if unable to do so, to accept a transfer to a position for which they are qualified; or if they are excluded from having to meet language requirements for reasons of age, long service, reorganization, reclassification or on compassionate grounds (as specified in the Public Service Official Languages Exclusion Approval Order).

Casual employment

A short-term employment option to appoint persons to the Public Service for a period not exceeding 90 days and to whom the provisions of the *Public Service Employment Act* (except those relating to casual employment) do not apply.

As of fiscal year 1998–1999, all departments have been delegated the authority to hire casual employees. Individuals hired into casual positions are counted only once as long as they remain in the same position and there is no break in service.

Employment equity

Employment practices designed to ensure that the regular staffing process is free of attitudinal and systemic barriers in order that the Public Service reflects all groups present in the Canadian labour force, and designed to ensure that corrective measures are applied to redress any historical disadvantage experienced by certain designated groups.

Employment equity data

Data on members of visible minorities, persons with disabilities and Aboriginal peoples in Table 5 are obtained by matching estimated appointment data with the Treasury Board Secretariat's Employment Equity Data Bank, as of March 31, 2001. Data on women in Table 5 are obtained through estimation procedures using data derived from the Public Works and Government Services Canada pay system.

For Aboriginal peoples, members of visible minorities and women, estimates of external availability are based on their labour force representation derived from 1996 Census data.

For persons with disabilities, estimates of external availability are based on data from the 1991 Health and Activity Limitation Survey (HALS).

Estimates of internal availability are based on the representation of designated group members among Public Service indeterminate and specified period employees appointed for at least three months, as of March 2000, excluding employees working for separate employers not covered by Treasury Board.

In the case of promotions, lateral movements and acting appointments *to* and *within* the various categories, the representation of designated group members is weighted to reflect the occupational and departmental make-up of the relevant appointments between April 2000 and March 2001 to determine internal availability.

Employment equity designated groups

Employment equity designated groups as defined by the *Employment Equity Act* include women, Aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minorities.

Aboriginal peoples

Aboriginal peoples are the Status Indians, Non-status Indians, Métis and Inuit of Canada.

Persons with disabilities

Persons with disabilities are those who, for the purpose of employment, consider themselves, or believe that a potential employer would likely consider them, to be disadvantaged by reason of any persistent physical, mental, psychiatric, learning or sensory impairment.

Members of visible minorities

Persons who, because of their race or colour, are in a visible minority in Canada.

Executive group

The Executive group consists of five levels up to and including most Assistant Deputy Ministers (EX-1 to EX-5).

First official language

Designated language groups in the *Official Languages Act* are English and French.

First official language data

Data on first official language (FOL) in Tables 6 and 7 are obtained through estimation procedures using data derived from the Public Works and Government Services Canada pay system. For 498 appointments, FOL is not available on the pay system and the language requirements of positions for 3 722 appointments are also not available.

Geographic area

Data on geographic area in Table 4 are obtained from data derived from the Public Works and Government Services Canada pay system.

Hiring activities

The hiring activities include appointments to the Public Service, casuals as per PSEA, section 21.2 and students under the *Regulations Respecting the Hiring of Persons within Student Employment Programs*.

Indeterminate employment (or indeterminate appointment)

Part-time or full-time employment with no fixed duration.

Lateral movements

A movement of an employee to a position (in the same occupational group, subgroup and level, or in another group or subgroup) such that the difference in the maximum rates of pay between the new position and the former position is less than the lowest pay increment of the new position. When the new position has no fixed pay increments, the difference must be less than four percent of the maximum rate of pay of the former position. These movements include lateral and downward transfers and deployments.

Occupational category

A broad series of job families characterized by the nature of the functions performed and the extent of academic preparation required. These include the Executive, Scientific and Professional, Administrative and Foreign Service, Technical, Administrative Support and Operational categories.

Not all appointments are made to standard Public Service occupational classifications (Table 3). Standard occupational classifications are not applicable to Co-operative Education Program (CO-OP) appointments, to Federal Student Work Experience Program (FSWEP) appointments and to appointments made by departments where Treasury Board is not the employer.

Post-Secondary Recruitment Program

Post-Secondary Recruitment Program (PSR) appointments reflect appointments made during the fiscal year. The number of PSR appointments is not limited to the PSR campaign for that fiscal year and may include PSR applicants from the last three campaigns.

Priority

The right to be appointed before others and without competition. There are three types of statutory priorities under the *Public Service Employment Act* (leave of absence, ministers' staffs and lay-off, in that order) and four regulated priorities under the *Public Service Employment Regulations* (surplus, reinstatement, spousal relocation and employees who become disabled, in no specific order). The first three types of priorities have a higher rank than the last four.

Priority data

The data on priorities in Table 9 are obtained from the PSC's Priority Administration System (PAS). This table excludes information for employees who either resigned or retired on the date on which their surplus period commenced. In these cases, there was no entitlement to a priority. PAS is the operational inventory the PSC uses to refer employees with statutory and regulatory priorities to suitable vacancies within departments. The inventory is comprised of employees identified by departments as surplus, as well as other individuals entitled to statutory and regulatory priorities.

Promotion

An appointment of an employee to a position at a higher level (in the same occupational group or subgroup, or in another group or subgroup) for which the maximum rate of pay exceeds that of the former position by an amount equal to or greater than the lowest pay increment of the new position. When the new position has no fixed pay increments, the increase must be at least four percent of the maximum rate of pay of the former position.

Specified period employment (also specified period appointment)

Part-time or full-time employment for a fixed, predetermined duration.

Student

The *Regulations Respecting the Hiring of Persons within Student Employment Programs*, which took effect on April 9, 1997, excludes students from the operation of the *Public Service Employment Act* (PSEA) with the exception of subsections 16(4) and 17(4) which deal with citizenship. These hirings are no longer considered appointments to the Public Service under the PSEA.

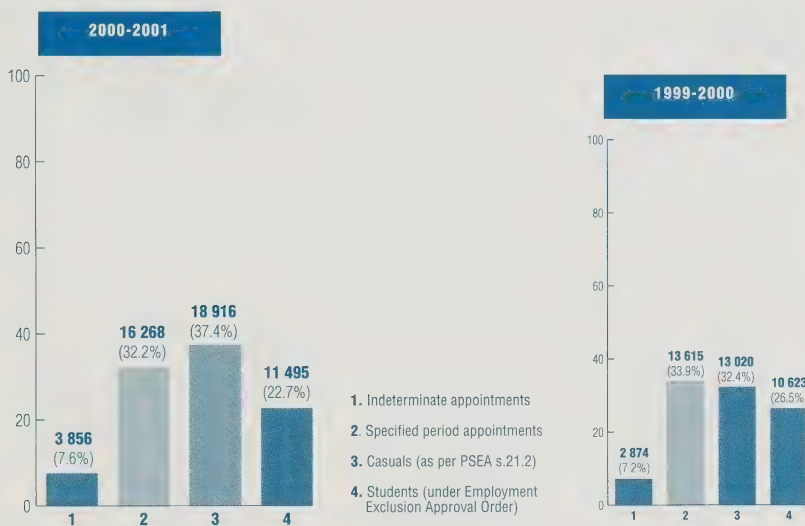
Unknown

Data on occupational category in Table 3 and data on language group in Tables 6 and 7 include appointments with an unknown category, an unknown language group or an unknown language requirement of position in the totals. This results from the estimation process using the Public Works and Government Services Canada pay system.

Figure 1 - Distribution of hiring activity to the Public Service by tenure

In 2000-2001:

- There were 50 535 new hires as compared to 40 132 in 1999-2000, which is a 25.9% increase.
- The hiring activity has increased by:
 - 34.2% for indeterminate positions to 3 856 from 2 874
 - 19.5% for specified period positions to 16 268 from 13 615
 - 45.3% for casuals to 18 916 from 13 020
 - 8.2% for students to 11 495 from 10 623
- This is the first year that the number of casuals hired (18 916) has surpassed the number of specified period appointments (16 268) to the Public Service; 16.3% more casuals were hired.



Note: Due to rounding, the percentages in the following Figures and Tables may not add to 100%.

Figure 1a - Distribution of appointment activity *within* the Public Service by appointment type for indeterminate appointments

In 2000-2001:

- There were 40 729 indeterminate appointments *within* the Public Service as compared to 35 096 in 1999-2000, which is a 16.1% increase.
- The overall activity *within* the Public Service has increased by:
 - 16.2 % for indeterminate promotions to 19 088 from 16 433
 - 16.1% for lateral movements to 11 900 from 10 252
 - 15.8% for acting appointments to 9 741 from 8 411
- Indeterminate appointment activity is distributed among promotions (46.9%), lateral movements (29.2%) and acting appointments (23.9%).

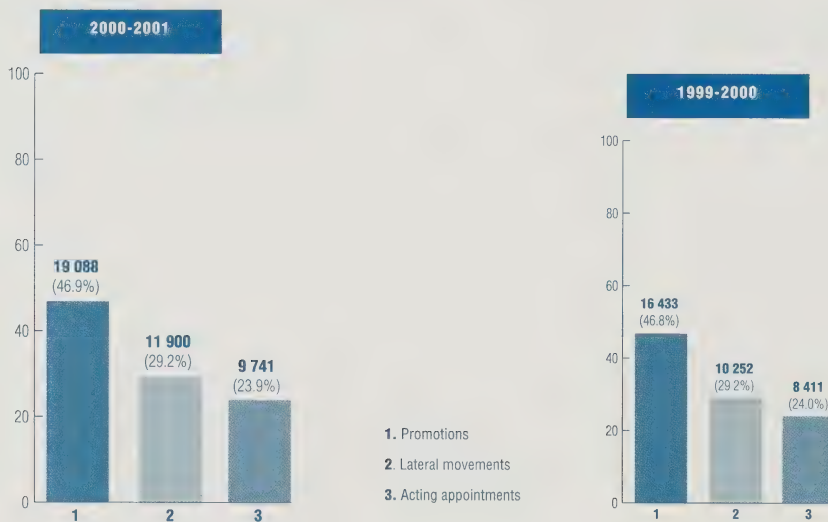


Figure 1b - Distribution of appointment activity *within* the Public Service by appointment type for specified period appointments

In 2000-2001:

- There were 7 679 specified period appointments *within* the Public Service as compared to 5 894 in 1999-2000, which is a 30.3% increase.
- The overall activity for promotions *within* the Public Service has increased by:
 - 13.4% for specified period promotions to 2 446 from 2 157
 - 36.1% for lateral movements to 3 022 from 2 221
 - 45.8% for acting appointments to 2 211 from 1 516
- Specified period appointment activity is distributed among promotions (31.9%), lateral movements (39.4%) and acting appointments (28.8%).

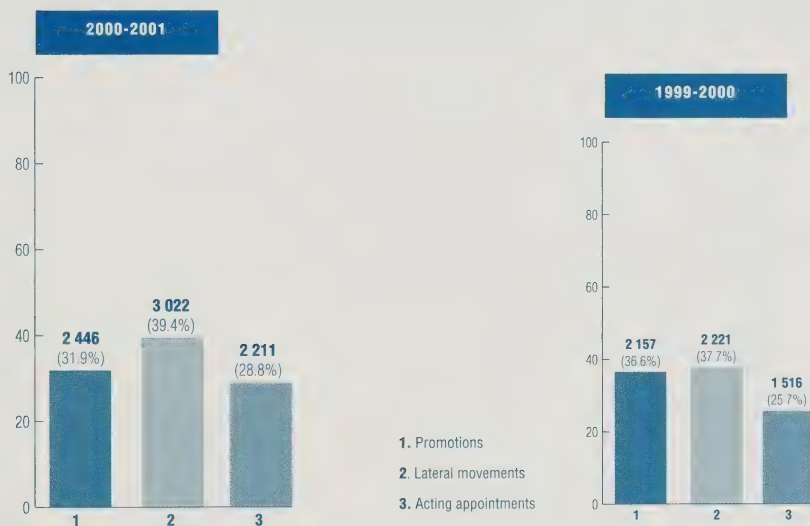


Table 1 - Overall hiring and appointment activity

Number and percentage of hiring activity and appointments *within* the Public Service by appointment type and tenure
April 1, 2000 to March 31, 2001

Tenure	Hiring activity to the Public Service		Appointments <i>within</i> the Public Service: type of appointment								Total	
			Promotions		Lateral movements (a)		Acting appointments (b)					
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Indeterminate appointments	3 856	8.6	19 088	42.8	11 900	26.7	9 741	21.8			44 585	100.0
Specified period appointments	16 268	67.9	2 446	10.2	3 022	12.6	2 211	9.2			23 947	100.0
Sub-total	20 124	29.4	21 534	31.4	14 922	21.8	11 952	17.4			68 532	100.0
Casuals (as per PSEA s.21.2)	18 916	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0			18 916	100.0
Students (under Employment Exclusion Approval Order)	11 495	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0			11 495	100.0
Total	50 535	51.1	21 534	21.8	14 922	15.1	11 952	12.1			98 943	100.0

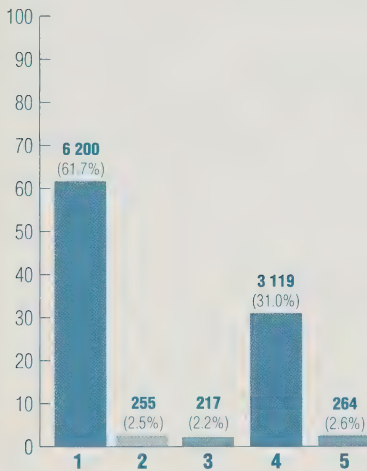
(a) Lateral movements in all tables and charts combine both lateral transfers and deployments. As no appointment process is available on the pay system, it is not possible to differentiate between these two types of movements.

(b) Excludes acting appointments of four months or less.

Figure 2 - Distribution of new entries by previous employment status

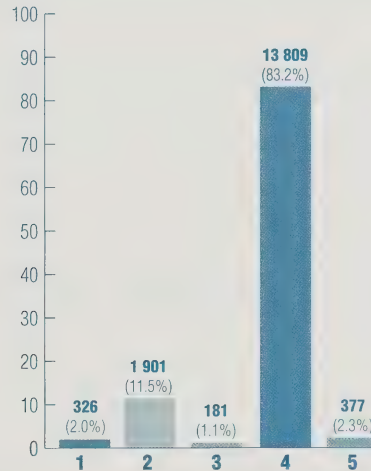
In 2000-2001:

- There were 10 055 new indeterminate entries as compared to 8 116 in 1999-2000, a 23.9% increase over last year.
- Of the new entries, 6 200 or 61.7% came from specified period employees; 255 or 2.5% had previously been a casual employee; 217 or 2.2% came from other federal agencies; 3 119 or 31.0% came from the general public and 264 or 2.6% had been a student.
- There were 16 594 new specified period entries as compared to 13 988 in 1999-2000, an 18.6% increase over last year.
- Of the new entries, 326 or 2.0% changed tenure from indeterminate to specified period; 1 901 or 11.5% had previously been a casual employee; 181 or 1.1% came from other federal agencies; 13 809 or 83.2% came from the general public and 377 or 2.3% had been a student.
- There has been a 22.3% decrease in the number of casuats moving to specified period appointments (1 901 versus 2 448 last year).



New indeterminate entries

1. Specified period
2. Casual
3. Other federal agencies
4. General public
5. Student



New specified period entries

1. Indeterminate
2. Casual
3. Other federal agencies
4. General public
5. Student

Table 2 - Tenure and previous employment status

Number and percentage of hiring activity and appointments *within* the Public Service by tenure and previous employment status

April 1, 2000 to March 31, 2001

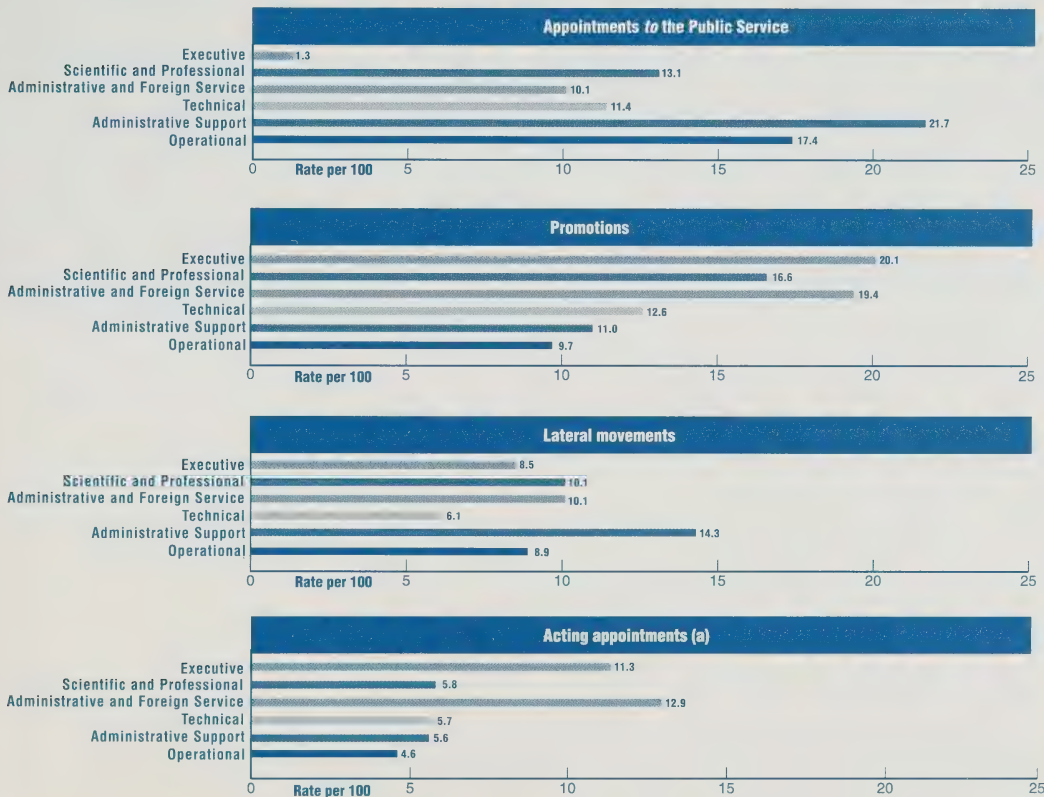
Previous employment status	Tenure after appointment									
	Indeterminate		Specified period		Casual (a)		Student (a)		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Indeterminate	34 530	77.4	326	1.4	0	0.0	0	0.0	34 856	35.2
Specified period	6 200	13.9	7 353	30.7	0	0.0	0	0.0	13 553	13.7
Casual	255	0.6	1 901	7.9	0	0.0	0	0.0	2 156	2.2
Other federal agencies	217	0.5	181	0.8	0	0.0	0	0.0	398	0.4
General public	3 119	7.0	13 809	57.7	18 916	100.0	11 495	100.0	47 339	47.8
Student	264	0.6	377	1.6	0	0.0	0	0.0	641	0.6
Total	44 585	100.0	23 947	100.0	18 916	100.0	11 495	100.0	98 943	100.0

(a) Casuals and students do not have a previous employment status as these persons are reported under General public.

Figure 3 - Appointment rates by occupational category and type of appointment

In 2000-2001:

- Recruitment rates by category were highly variable ranging from 1.3 persons per 100 employees in the Executive category to 21.7 persons in the Administrative Support category.
- Promotion rates varied from 9.7 persons per 100 employees in the Operational category to 20.1 persons per 100 employees in the Executive category.
- It should be noted that most movement into the Executive category was the result of a promotion from another occupational group.
- Overall the Administrative and Foreign Service category and the Administrative Support category had the highest rates of appointments per 100 employees.



(a) Excludes acting appointments of four months or less.

Note: Figures represent indeterminate and specified period appointments.

Appointment rates are derived by dividing the number of appointments during the year by the employee population as of April 1, 2000.

Table 3 - Appointment rates by occupational category and type of appointment

Number and rate of appointments, by type of appointment and occupational category
April 1, 2000 to March 31, 2001

Occupational category	Appointments to the Public Service		Appointments within the Public Service: type of appointment						Total	
			Promotions		Lateral movements		Acting appointments (a)			
	No.	Rate	No.	Rate	No.	Rate	No.	Rate	No.	Rate
Executive	43	1.3	661	20.1	279	8.5	373	11.3	1 356	41.2
Scientific and Professional	2 373	13.1	2 995	16.6	1 824	10.1	1 038	5.8	8 230	45.6
Administrative and Foreign Service	5 399	10.1	10 362	19.4	5 403	10.1	6 914	12.9	28 078	52.5
Technical	1 722	11.4	1 913	12.6	925	6.1	871	5.7	5 431	35.8
Administrative Support	7 271	21.7	3 686	11.0	4 815	14.3	1 895	5.6	17 667	52.6
Operational	3 164	17.4	1 756	9.7	1 618	8.9	832	4.6	7 370	40.6
Not applicable (b)	135	19.2	105	14.9	27	3.8	28	4.0	295	41.9
Total (c)	20 124	14.1	21 534	15.1	14 922	10.5	11 952	8.4	68 532	48.1

(a) Excludes acting appointments of four months or less.

(b) Refers to appointments for which the standard occupational classifications do not apply, e.g., separate employers under the *Public Service Employment Act* (PSEA) use their own occupational groups. See Occupational category in the glossary.

(c) See Unknown in the glossary.

Note: Table 3 represents indeterminate and specified period appointments under the PSEA. Appointment rates are derived by dividing the number of appointments within each category during the year by the employee population within each category as of April 1, 2000.

Table 4 - Appointment type and geographic area

Number and rate of appointments by appointment type and geographic area
April 1, 2000 to March 31, 2001

Geographic area	Appointments to the Public Service		Appointments within the Public Service: type of appointment						Total	
			Promotions		Lateral movements		Acting appointments (a)			
	No.	Rate	No.	Rate	No.	Rate	No.	Rate	No.	Rate
Newfoundland	361	11.9	405	13.3	187	6.2	224	7.4	1 177	38.8
Prince Edward Island	191	12.8	229	15.3	172	11.5	158	10.6	750	50.2
Nova Scotia	685	8.7	1 001	12.8	582	7.4	571	7.3	2 839	36.2
New Brunswick	724	13.9	642	12.3	463	8.9	401	7.7	2 230	42.7
Quebec (except NCR)	2 898	16.5	1 998	11.4	1 577	9.0	1 327	7.6	7 800	44.5
National Capital Region (NCR)	7 458	13.4	10 944	19.7	6 975	12.5	6 205	11.1	31 582	56.7
Ontario (except NCR)	2 519	13.5	2 180	11.7	1 810	9.7	993	5.3	7 502	40.2
Manitoba	1 099	20.0	791	14.4	551	10.0	365	6.7	2 806	51.1
Saskatchewan	1 172	30.2	339	8.7	357	9.2	254	6.6	2 122	54.8
Alberta	1 133	13.9	959	11.7	834	10.2	359	4.4	3 285	40.2
British Columbia	1 645	12.5	1 817	13.8	1 180	9.0	907	6.9	5 549	42.2
Yukon	70	15.0	64	13.7	43	9.2	18	3.9	195	41.8
Northwest Territories	109	20.6	71	13.4	60	11.4	21	4.0	261	49.4
Nunavut (b)	44	91.7	21	43.8	37	77.1	2	4.2	104	216.7
Outside Canada	16	1.2	73	5.4	94	7.0	147	10.9	330	24.4
Total	20 124	14.1	21 534	15.1	14 922	10.5	11 952	8.4	68 532	48.1

(a) Excludes acting appointments of four months or less.

(b) Nunavut shows a rate of appointment to the Public Service of 91.7 per 100 employees and an overall rate of appointment of 216.7 per 100 employees. This is due to the start up of the new area from a federal Public Service population base of zero in 1999-2000.

Note: Table 4 represents indeterminate and specified period appointments under the *Public Service Employment Act*.

Appointment rates are derived by dividing the number of appointments within each location during the year by the employee population within each location as of April 1, 2000.

Table 5 - Appointment type and employment equity designated groups

Number and percentage of appointments by appointment type and employment equity designated group
April 1, 2000 to March 31, 2001

Employment equity designated groups	Appointments to the Public Service			Appointments within the Public Service: type of appointment									Total	
				Promotions			Lateral movements			Acting appointments (a)				
	External availability (b)			Internal availability			Internal availability			Internal availability				
	No.	%	%	No.	%	%	No.	%	%	No.	%	%	No.	%
Women	9 056	58.1	50.8	12 321	59.0	51.2	8 949	62.0	59.0	7 223	61.7	60.2	37 549	60.0
Members of visible minorities	1 290	8.3	7.0	1 356	6.5	6.5	1 059	7.3	6.2	664	5.7	5.9	4 369	7.0
Persons with disabilities	485	3.1	5.4	983	4.7	5.6	642	4.5	5.3	518	4.4	5.8	2 628	4.2
Aboriginal peoples	722	4.6	2.2	786	3.8	3.8	646	4.5	3.9	438	3.7	3.8	2 592	4.1
Total (c)	15 589	100.0		20 883	100.0		14 423	100.0		11 701	100.0		62 596	100.0

(a) Excludes acting appointments of four months or less.

(b) Availability estimates are based on Statistics Canada Labour Market Availability data adjusted to reflect the positions staffed during the fiscal year *within* the Public Service. As a consequence, these numbers will not match those published elsewhere by Treasury Board Secretariat (TBS) which are adjusted to reflect the total population in the Public Service as of the end of the fiscal year. See glossary notes on Employment equity data for availability details.

(c) The counts for employment equity designated groups exclude specified period appointments of less than three months and appointments *to* and *within* separate employers as TBS does not collect self-identification information on these populations. The sum of employment equity designated groups does not equal the total as a person may be in more than one group and men are included in the total. Consequently, the totals do not match other tables.

Table 6 - Appointment type and language group

Number and percentage of appointments by appointment type and language group
April 1, 2000 to March 31, 2001

Language group	Appointments to the Public Service		Appointments within the Public Service: type of appointment						Total	
			Promotions		Lateral movements		Acting appointments (a)			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Anglophones	13 613	68.9	14 267	66.4	9 744	65.6	7 383	61.9	45 007	66.2
Francophones	6 131	31.1	7 235	33.6	5 118	34.4	4 543	38.1	23 027	33.8
Total (b)	20 124	100.0	21 534	100.0	14 922	100.0	11 952	100.0	68 532	100.0

(a) Excludes acting appointments of four months or less.

(b) See Unknown in the glossary.

Table 7 - Appointment type and official languages

Number and percentage of appointments by appointment type, language group and language requirements of position
April 1, 2000 to March 31, 2001

Language requirements of position	Appointments to the Public Service					Appointments within the Public Service (a)					Total (b)				
	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total
	No.	%	No.	%	No.	No.	%	No.	%	No.	No.	%	No.	%	No.
Bilingual imperative	1 100	29.0	2 698	71.0	3 803	5 101	32.4	10 657	67.6	15 765	6 201	31.7	13 355	68.3	19 568
Bilingual non-imperative															
• Met	186	58.1	134	41.9	323	1 802	50.1	1 797	49.9	3 599	1 988	50.7	1 931	49.3	3 922
• Must meet	17	94.4	1	5.6	18	548	93.2	40	6.8	588	565	93.2	41	6.8	606
• Not required to meet	3	75.0	1	25.0	4	73	64.6	40	35.4	113	76	65.0	41	35.0	117
English essential	9 991	96.3	386	3.7	10 506	21 033	95.8	930	4.2	22 054	31 024	95.9	1 316	4.1	32 560
French essential	39	2.6	1 451	97.4	1 501	40	1.9	2 020	98.1	2 075	79	2.2	3 471	97.8	3 576
English or French essential	1 184	58.4	844	41.6	2 028	1 686	69.3	747	30.7	2 433	2 870	64.3	1 591	35.7	4 461
Total (c)	13 613	68.9	6 131	31.1	20 124	31 394	65.0	16 896	35.0	48 408	45 007	66.2	23 027	33.8	68 532

(a) Excludes acting appointments of four months or less.

(b) See First official language in the glossary.

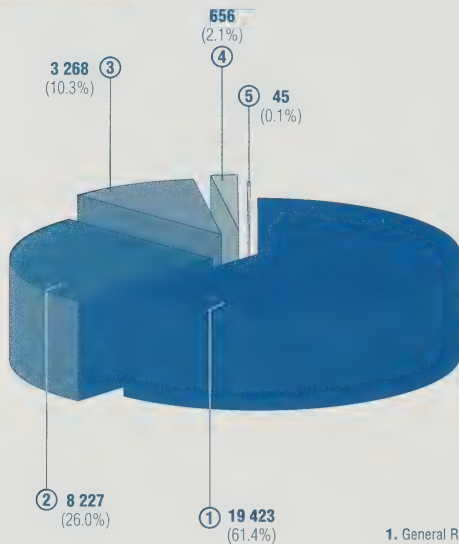
(c) See Unknown in the glossary.

Figure 4 - Distribution of recruits under recruitment programs

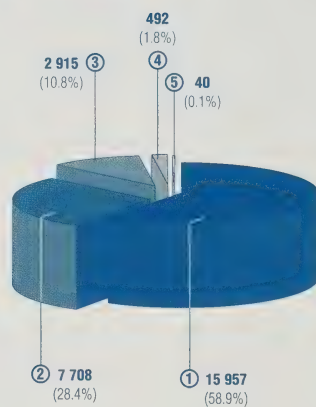
In 2000-2001:

- Recruitment programs accounted for 31 619 new recruits of which General Recruitment accounted for 61.4%, followed by the Federal Student Work Experience Program at 26.0%, the Co-operative Education Program at 10.3%, the Post-Secondary Recruitment Program at 2.1% and the Management Trainee Program at 0.1%.

2000-2001



1999-2000



- General Recruitment
- Federal Student Work Experience Program
- Co-operative Education Program
- Post-Secondary Recruitment Program
- Management Trainee Program

Table 8 - Distribution of recruits under recruitment programs, by geographic area

Number and percentage of recruits under recruitment programs, by external recruitment process and geographic area
April 1, 2000 to March 31, 2001

Geographic area	Federal Student Work Experience Program		Co-operative Education Program		Post-Secondary Recruitment Program (a)		Management Trainee Program		General Recruitment		Total (b)	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Newfoundland	191	2.3	66	2.0	1	0.2	0	0.0	360	1.9	618	2.0
Prince Edward Island	207	2.5	24	0.7	0	0.0	0	0.0	191	1.0	422	1.3
Nova Scotia	410	5.0	70	2.1	12	1.8	0	0.0	673	3.5	1 165	3.7
New Brunswick	402	4.9	85	2.6	10	1.5	0	0.0	714	3.7	1 211	3.8
Quebec (except NCR)	1 388	16.9	229	7.0	46	7.0	3	6.7	2 849	14.7	4 515	14.3
National Capital Region (NCR)	2 525	30.7	2 015	61.7	482	73.5	39	86.7	6 937	35.7	11 998	37.9
Ontario (except NCR)	1 167	14.2	232	7.1	61	9.3	1	2.2	2 457	12.6	3 918	12.4
Manitoba	348	4.2	65	2.0	7	1.1	0	0.0	1 092	5.6	1 512	4.8
Saskatchewan	277	3.4	42	1.3	2	0.3	0	0.0	1 170	6.0	1 491	4.7
Alberta	615	7.5	112	3.4	8	1.2	0	0.0	1 125	5.8	1 860	5.9
British Columbia	600	7.3	303	9.3	26	4.0	2	4.4	1 617	8.3	2 548	8.1
Yukon	36	0.4	2	0.1	0	0.0	0	0.0	70	0.4	108	0.3
Northwest Territories	55	0.7	11	0.3	0	0.0	0	0.0	109	0.6	175	0.6
Nunavut	6	0.1	12	0.4	0	0.0	0	0.0	44	0.2	62	0.2
Outside Canada	0	0.0	0	0.0	1	0.2	0	0.0	15	0.1	16	0.1
Total (b)	8 227	100.0	3 268	100.0	656	100.0	45	100.0	19 423	100.0	31 619	100.0

- (a) Post-Secondary Recruitment Program (PSR) appointment numbers are lower than expected this year as not all appointments arising from the 2000-2001 PSR campaign had been completed as of March 31, 2001. Includes appointments under the Accelerated Economist Trainee Program.
 (b) The total 31 619 plus 18 916 casuals from Table 1 equals the overall hiring activity to the Public Service of 50 535 persons as indicated in Table 1.

Note: See Student data in the glossary. Please note that CO-OP and FSWEF recruits are not considered official appointments under the PSEA.

Table 9 - Priority administration

Number of priority persons and number of placements of priority persons, by priority type
April 1, 2000 to March 31, 2001

Priority type	Carry over (a)	New priority persons	Total priority persons	Number of persons placed	Resigned/retired	Priority entitlements expired	Other	Total outflows	Active cases (b)
Statutory priorities									
Leave of absence (sec. 30)	201	109	310	128	3	32	7	170	197
Minister's staff (sec. 39)	9	29	38	23	0	6	0	29	9
Lay-off (sec. 29)	236	141	377	35	0	241	1	277	120
Total - Statutory priorities	446	279	725	186	3	279	8	476	326
Regulatory priorities									
Surplus (sec. 39)	206	267	473	245	13	0	12	270	183
Employee disabled (sec. 40)	51	39	90	22	1	15	3	41	48
Military disabled (sec. 40.1)	12	24	36	12	0	1	0	13	23
Relocation of spouse (sec. 41)	192	244	436	148	7	32	6	193	186
Reinstatement to higher level (sec. 42)	423	97	520	37	2	207	5	251	268
Total - Regulatory priorities	884	671	1 555	464	23	255	26	768	708
Total	1 330	950	2 280	650	26	534	34	1 244	1 034

- (a) The number of carry over from March 31, 2000 differs from the number of active cases at March 31, 2000 published in last year's Annual Report due to updates to employees' information, for example, priority type.
- (b) The sum of the columns does not equal the number of active priority employees at the end of the period, because in a number of cases the employees changed their priority type. During the period, 19 surplus priority employees became lay-off priority employees.

Note: See Priority data in the glossary.

Table 10 - Investigations

Number of complaints received, cases opened (with basis for complaint) and cases closed (with outcomes)

Period	Complaints received	Opened cases				Closed cases				
		Total	Reverse order of merit	Harassment	PSEA and other	Total	Founded	Unfounded	Resolved	Other
1999-2000	689	278	2	119	157	445	57	159	97	132
2000-2001	501	167	1	42	124	233	45	89	54	45

Of the complaints received, 33% were accepted for investigation in 2000-2001 compared to 40% in 1999-2000. As well, in 2000-2001, 19% of completed cases were declared founded compared to 13% in 1999-2000; 42% were either resolved or withdrawn compared to 51% in 1999-2000.

Table 11 - Appeals

(A) Number of selection processes appealed and closed, with number and percentage of those allowed

Period	Appealed	Closed	Allowed	
			Number	%
1999-2000	1 499	1 117	126	11.3
2000-2001	1 343	845	79	9.3

In 2000-2001, approximately 9.3% of completed appeals against selection processes were allowed.

(B) Number of decisions rendered, average disposal time, with number and percentage of those disposed within standard

Period	Number of decisions	Average disposal time	Within standard	
			Number	%
1999-2000	550	13.8	407	74
2000-2001	428	10.2	299	70

In 2000-2001, 70% of decisions were rendered within the service standard of 14 days. However, the average disposal time for all decisions is 10.2 days, which is lower than standard. In 2000-2001, 22% less decisions were rendered than in 1999-2000 and 45% less than in 1998-1999.

(C) Number of appeals lodged and disposed of (with outcomes)

Period	Appeals lodged (opened)	Appeals disposed (closed)	Allowed	Dismissed	Withdrawn		No right of appeal
Number							
1999-2000	3 979	2 563	239	422	1 517	59.2	385
2000-2001	3 057	1 636	143	157	1 092	66.7	244

In 2000-2001, 9% of disposed appeals were allowed; 9% were dismissed; in 15% of appeals disposed, appellants had no right of appeal; and approximately 67% of appeals disposed were withdrawn.

Table 12 - Deployments

Number of complainants, number of deployments complained against and number of cases (with outcomes)

Period	Complaints	Deployments complained against	Closed	Founded	Unfounded	No jurisdiction	Withdrawn	Decisions
1999-2000	31	30	18	2	6	6	4	11
2000-2001	50	23	26	1	3	12	10	17

In 2000-2001, 4% of completed deployment investigations were founded, 11% were unfounded, and 85% were either withdrawn or the Commission had no jurisdiction to investigate.

Commission's activities in 2000-2001

The Commission has established By-laws which describe the governance framework within which the Commission leads the organization to fulfill its responsibilities under the *Public Service Employment Act* (PSEA). The framework focuses on the principles by which the Commission operates, the way responsibility is shared, the relationships between different parts of the organization, and the processes used to ensure accountability and measure progress towards objectives.

In the past years, the Commission has reported on its business and decision-making against the five key functions for staffing activities, namely, *planning*, *policy*, *promotion*, *programs* and *protection*. The following summarizes the Commission's activities from April 1, 2000 to March 31, 2001.

- The *planning* activity involves the integration of staffing requirements with human resources planning and business planning. This activity represented 15% of the Commission's time and included the approval of three decisions, 32 discussions on topics ranging from the Post-Secondary Recruitment (PSR) Longitudinal Study to the Directional Statement for the PSC, and participation in three information sessions regarding issues such as employment equity and labour market research.
- *Policy* refers to regulations, policies, standards and delegation agreements that establish broad direction expectations for upholding merit in the staffing system. This activity represented approximately 26%

of the Commission's time. The Commission approved and signed with heads of departments or agencies 34 Staffing Delegation and Accountability Agreements, held discussions on a policy framework for area of selection, approved decisions on standards for selection and assessment and appointments without competition from outside the Public Service. In the context of human resources management reform, the Commission initiated work on the redefinition of promotion and the redefinition of merit.

- The *promotion* activity refers to efforts to help departments internalize the key values and principles and how to balance them, as well as to understand the available flexibilities within the PSEA. The Commission spent 12% of its time on this activity, which included discussions on the promotion of the values-based approach to staffing, the communications strategies for various reports and surveys, and the review of a case study on the use of staffing flexibilities by a department.
- *Programs* involves staffing processes, programs and related tools and represented 15% of the Commission's time. There are several activities within programs, but one of the major decision-making processes involves the approval of resourcing strategies for executives and their subsequent appointments: 43 EX case meetings were held to approve 559 EX appointments (298 EX-1, 167 EX-2 and 94 EX-3). There were 56 appointments at the EX 4-5 level. The Commission also approved nine Exclusion Approval Orders (either for individuals or groups). Another program area requiring approvals by the Commission involves the

creation or expansion of various employment equity programs within departments (six were approved).

- The *protection* activity can be described as the oversight of the staffing system, the adherence to the Values-Based Merit Framework, the implementation of individual recourse mechanisms and the imposition of corrective measures. This activity represented 32% of the Commission's business. The decisions ranged from revocations of appointments (10) to the establishment of Boards of Inquiry (3). It also included the designation of investigators (3) under section 7.1 and subsection 7.3(1) of the PSEA, discussions regarding federal court decisions and their impact on staffing, deletion of names (6) from eligibility lists and dealing with applications (4) for political leave. Additionally, there were 14 meetings of the Litigation Committee to discuss different cases before the Federal Court of Canada.

Commissioners also spent time on internal management issues, namely organizational renewal for the PSC as a department. This was accomplished by clarifying the PSC's goals and priorities, improving the business planning cycle and fostering a values-based workplace.

Authority delegated

Organization	Authority delegated
Canada Industrial Relations Board	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed by the Commission
Canada Information Office	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement • The organization has now the same generic authorities that have been delegated to all departments
Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement
Canadian Forces Grievance Board	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement • The organization has now the same generic authorities that have been delegated to all departments
Canadian Grain Commission	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement
Canadian International Development Agency	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement
Canadian Space Agency	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement
Canadian Transportation Agency	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement
Civil Aviation Tribunal	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed by the Commission
Department of Citizenship and Immigration	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement • Authority to appoint members of visible minorities pursuant to the Citizenship and Immigration Employment Equity Program
Department of Fisheries and Oceans	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement • Authority to recruit certain groups and levels from outside the Public Service by competitive process was modified with respect to the organization
Department of Health	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement

Organization	Authority delegated
Department of Human Resources Development	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement
Department of Justice	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement • Authority to carry out external recruitment activities for Articling Students (SI-02), in the Ontario region, for specified period appointments
Department of National Defence	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement
Department of Public Works and Government Services	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed by the Commission • Authority to recruit some occupational groups in certain locations • Authority to make, in some very specific situations, appointments without competition in cases of specified period appointments from outside the Public Service • Authority to appoint Aboriginal peoples, pursuant to the Public Works and Government Services Canada Aboriginal Employment Equity Program which will remain in effect until March 31, 2006
Department of Transport	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement
Department of Veterans Affairs	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed by the Commission • Authority to conduct external processes for term and indeterminate appointments, at the St-Anne de Bellevue Veterans' Hospital • Authority to appoint members of visible minorities, Aboriginal peoples and persons with disabilities pursuant to the Veterans Affairs Canada Employment Equity Program
Department of Western Economic Diversification	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement
Indian Oil and Gas Canada	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed by the Commission • External recruitment program was modified

Organization	Authority delegated
Industry Canada	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement • Authority to recruit certain groups and levels in a two-year pilot project
Law Commission of Canada	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement
Military Police Complaints Commission	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement • The organization has now the same generic authorities that have been delegated to all departments
National Energy Board	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed by the Commission
National Farm Products Council	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed by the Commission
National Parole Board	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed by the Commission
Office of the Secretary to the Governor General	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement
Public Service Staff Relations Board	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed by the Commission
RCMP External Review Committee	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed by the Commission
RCMP Public Complaints Commission	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed by the Commission
Royal Canadian Mounted Police	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement • Description of locations of certain RCMP detachments have been simplified • Expanded external recruitment authorities in the Administrative and Foreign Service category
Statistics Canada	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement • Authority to appoint members of all four designated employment equity groups under the Statistics Canada Employment Equity Program
Supreme Court of Canada	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement
Tax Court of Canada	<ul style="list-style-type: none"> • New Staffing Delegation and Accountability Agreement

Exclusion Approval Orders

During the period from April 1, 2000 to March 31, 2001, the Commission approved the following Exclusion Approval Orders.

Exclusion Approval Order Concerning the Nomination of Women to the Correctional Service of Canada (P.C. 2000-101, 27 July, 2000)

Following the 1996 Report of the Commission of Inquiry into certain events at the Prison for Women in Kingston in 1994, the Solicitor General of Canada agreed to implement some of the recommendations of the report. Among the recommendations accepted was the employment of only female front-line workers in one institution for federally-sentenced women. Exclusion Approval Order 1996-1945 was approved to facilitate the appointment of women in the Edmonton Institution for Women by excluding the positions to which these women will be appointed from subsection 12(3) of the *Public Service Employment Act* insofar as that subsection prohibits discrimination in the selection by reason of sex from January 1, 1997 to June 30, 2000.

The Correctional Service of Canada has established a working group, which was scheduled to present its report in July 2000, to review the results of the pilot project at the Edmonton Institution for Women in relation to the Department's cross-gender staffing policy. This policy puts in place selection and training measures to ensure that men and women can carry out front-line duties in all correctional facilities. In order for the Department to have time

to review and implement the recommendations of the working group, a new Exclusion Approval Order was required.

The Order, therefore, facilitates the appointment of women in the Edmonton Institution for Women by excluding the positions to which these women will be appointed from subsection 12(3) of the *Public Service Employment Act* insofar as that subsection prohibits discrimination in the selection by reason of sex, for the period from September 1, 2000 to December 31, 2001.

Exclusion Approval Order to Certain Persons and to a Certain Position in Statistics Canada (P.C. 2000-1517, 28 September, 2000)

This Exclusion Approval Order has been made to implement decisions rendered by a Human Rights Tribunal and the Federal Court Trial Division which ruled that this employee was qualified and discriminated against based on age. They ordered that he be appointed on an indeterminate basis to a level 1 position in the Economics, Sociology and Statistics Group (ES) in Statistics Canada.

The Order facilitated the appointment on an indeterminate basis of this employee by excluding his appointment from the operation of section 10 of the *Public Service Employment Act* related to merit, subsection 21(1.1) of the same Act related to appeals, subsections 29(3), 30(1) and (2), and 39(3) and (4) and from any regulations made under paragraph 35(2)(a) of the said Act respecting priority entitlements for appointment.

Personal exclusions

From April 1, 2000 to March 31, 2001, in addition to the general exclusions, six persons were excluded from the application of the *Public Service Employment Act* when appointed to Public Service positions for a period specified in the Exclusion Approval Orders, or to hold office “during pleasure”, that is the appointment may be revoked at any time by the Governor in Council.

Order in Council No.	Duration	Name	Title
P.C. 2000-477 2000.03.30	during pleasure effective April 10, 2000	Robert Fonberg	Deputy Secretary to the Cabinet (Plans and Consultation), Privy Council Office
P.C. 2000-479 2000.03.30	during pleasure effective April 21, 2000	Judith LaRocque	Associate Deputy Minister of Canadian Heritage
P.C. 2000-838 2000.06.02	during pleasure effective June 19, 2000	Richard Fadden	Deputy Clerk of the Privy Council and Counsel
P.C. 2000-1059 2000.06.30	during pleasure effective July 10, 2000	Paul J. Thibault	Associate Deputy Minister of Industry
P.C. 2000-1824 2000.12.20	during pleasure effective January 6, 2001	André Juneau	Deputy Secretary to the Cabinet (Operations), Privy Council Office
P.C. 2001-333 2001.03.01	during pleasure effective February 12, 2001	Richard Fadden	Deputy Clerk of the Privy Council, Counsel and Security and Intelligence Coordinator

Requests for leave of absence pursuant to subsection 33(3) of the PSEA

A public servant who seeks to be nominated as a candidate and be a candidate in a federal, provincial or territorial election must, under subsection 33(3) of the *Public Service Employment Act*, apply to the Commission for a leave of absence without pay. The Commission may grant the leave if it is convinced that the employee's usefulness in the position he or she occupies—and to which the employee will return if unsuccessful in securing nomination or in being elected—would not be impaired as a result of having been a candidate for election.

For the period April 1, 2000 to March 31, 2001, the Commission received four requests for leave from federal public servants who were seeking to be candidates in the 2000 federal election. All four requests for leave were granted by the Commission.

OFFICES OF THE Public Service Commission

All PSC offices provide services in both official languages.

INTERNET

Web site: <http://www.psc-cfp.gc.ca>

E-mail: info-com@psc-cfp.gc.ca

HEADQUARTERS

L'Esplanade Laurier, West Tower
300 Laurier Avenue West
Ottawa, Ontario
K1A 0M7
Information: (613) 992-9562
Facsimile: (613) 992-9352

REGIONAL AND DISTRICT OFFICES

ATLANTIC

Regional Office

1505 Barrington Street, 17th Floor South
P.O. Box 1664 CRO
Halifax, Nova Scotia
B3J 3V3
Information: (902) 426-2171
Information (toll free): 1-800-645-5605
TTY (toll free): 1-800-532-9397
Facsimile: (902) 426-7277

District Offices

1505 Barrington Street, 17th Floor North
P.O. Box 1664 CRO
Halifax, Nova Scotia
B3J 3V3
Information: (902) 426-2990
Information (toll free): 1-800-645-5605
TTY: (902) 426-6246
TTY (toll free): 1-800-532-9397
Facsimile: (902) 426-0507

777 Main Street, 7th Floor
Moncton, New Brunswick
E1C 1E9
Information: (506) 851-6616
Information (toll free): 1-800-645-5605
TTY: (506) 851-6624
TTY (toll free): 1-800-532-9397
Facsimile: (506) 851-2336

10 Fort William Road, 1st Floor
St. John's, Newfoundland
A1C 1K4
Information: (709) 772-4812
Information (toll free): 1-800-645-5605
TTY: (709) 772-4317
TTY (toll free): 1-800-532-9397
Facsimile: (709) 772-4316

119 Kent Street, Suite 420
Charlottetown, Prince Edward Island
C1A 1N3
Information: (902) 368-0444
Information (toll free): 1-800-645-5605
TTY: (902) 566-7039
TTY (toll free): 1-800-532-9397
Facsimile: (902) 566-7036

QUEBEC

Regional Office

200 René-Lévesque Boulevard West
East Tower, 8th Floor
Montréal, Quebec
H2Z 1X4
Information (toll free): 1-800-645-5605
TTY: (514) 283-2467
TTY (toll free): 1-800-532-9397
Facsimile: (514) 496-2404

District Office

Champlain Harbour Station
901 Cap Diamant, 3rd Floor, Room 349
Québec, Quebec
G1K 4K1
Information (toll free): 1-800-645-5605
TTY: (418) 648-7273
TTY (toll free): 1-800-532-9397
Facsimile: (418) 648-4575

NATIONAL CAPITAL AND EASTERN ONTARIO

Regional Office

66 Slater Street, 3rd Floor
Ottawa, Ontario
K1A 0M7
Information (toll free): 1-800-645-5605
TTY: (613) 996-1205
TTY (toll free): 1-800-532-9397
Facsimile: (613) 996-8048

CENTRAL AND SOUTHERN ONTARIO

Regional Office

1 Front Street West, 6th Floor
Toronto, Ontario
M5J 2X5
Information: (416) 973-4636
Information (toll free): 1-800-645-5605
TTY: (416) 973-2269
TTY (toll free): 1-800-532-9397
Facsimile: (416) 973-1883

CENTRAL PRAIRIES

Regional Office

344 Edmonton Street, Suite 100
Winnipeg, Manitoba
R3B 2L4
Information: (204) 984-4636
Information (toll free): 1-800-645-5605
TTY: (204) 983-6066
TTY (toll free): 1-800-532-9397
Facsimile: (204) 983-8188

District Office

1955 Smith Street, 4th Floor
Regina, Saskatchewan
S4P 2N8
Information: (306) 780-5627
Information (toll free): 1-800-645-5605
TTY: (306) 780-6719
TTY (toll free): 1-800-532-9397
Facsimile: (306) 780-5723

WESTERN AND NORTHERN REGION

Regional Office

9700 Jasper Avenue, Room 830
Edmonton, Alberta
T5J 4G3
Information (toll free): 1-800-645-5605
TTY (toll free): 1-800-532-9397
Facsimile: (780) 495-2098

District Offices

757 West Hastings Street
2nd Floor
Vancouver, British Columbia
V6C 3M2
Information (toll free): 1-800-645-5605
TTY: (604) 666-6868
TTY (toll free): 1-800-532-9397
Facsimile: (604) 666-6808

1230 Government Street
5th Floor
Victoria, British Columbia
V8W 3M4
Information (toll free): 1-800-645-5605
TTY: (250) 363-0564
TTY (toll free): 1-800-532-9397
Facsimile: (250) 363-0558

300 Main Street, Suite 400
Whitehorse, Yukon
Y1A 2B5
Information: (867) 667-3900
Information (toll free): 1-800-645-5605
TTY: (867) 668-4107
TTY (toll free): 1-800-532-9397
Facsimile: (867) 668-5033

3rd Floor, Bellanca Building
4914 50th Street
P.O. Box 2730
Yellowknife, Northwest Territories
X1A 2R1
Information: (867) 669-2440
Information (toll free): 1-800-645-5605
TTY (toll free): 1-800-532-9397
Facsimile: (867) 669-2448

Building 1302
P.O. Box 1990
Iqaluit, Nunavut
X0A 0H0
Information: (867) 975-4661
Information (toll free): 1-800-645-5605
TTY (toll free): 1-800-532-9397
Facsimile: (867) 975-4663

RÉGION DE L'OUEST ET DU NORD

Bureau régional

9700, avenue Jasper, bureau 830

Edmonton (Alberta)

T5J 4G3

Renseignements (sans frais) : 1-800-645-5605

ATS (sans frais) : 1-800-532-9397

Télécopieur : (780) 495-2098

Bureaux de secteur

757, rue Hastings Ouest, 2^e étage

Vancouver (Colombie-Britannique)

V6C 3M2

Renseignements (sans frais) : 1-800-645-5605

ATS : (604) 666-6868

ATS (sans frais) : 1-800-532-9397

Télécopieur (604) 666-6808

1230 rue Government

5^e étage

Victoria (Colombie-Britannique)

V8W 3M4

Renseignements (sans frais) : 1-800-645-5605

ATS : (250) 363-0564

ATS (sans frais) : 1-800-532-9397

Télécopieur : (250) 363-0558

300 rue Main, bureau 400

Whitehorse (Yukon)

Y1A 2B5

Renseignements : (867) 667-3900

Renseignements (sans frais) : 1-800-645-5605

ATS : (867) 668-4107

ATS (sans frais) : 1-800-532-9397

Télécopieur : (867) 668-5033

Edifice Bellanca, 3^e étage

4914, 50^e rue

C.R. 2730

Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest)

X1A 2R1

Renseignements : (867) 669-2440

Renseignements (sans frais) : 1-800-645-5605

ATS (sans frais) : 1-800-532-9397

Télécopieur : (867) 669-2448

Edifice 1302

C.R. 1990

Iqaluit (Nunavut)

X0A 0H0

Renseignements : (867) 975-4661

Renseignements (sans frais) : 1-800-645-5605

ATS (sans frais) : 1-800-532-9397

Télécopieur : (867) 975-4663

QUÉBEC

CENTRE ET SUD DE L'ONTARIO

Bureau régional

200, boulevard René-Lévesque Ouest
 Tour Est, 8^e étage
 Montréal (Québec)
 H2Z 1X4
 Renseignements (sans frais) : 1-800-645-5605
 ATS : (514) 283-2467
 ATS (sans frais) : 1-800-532-9397
 Télécopieur : (514) 496-2404

Bureau de secteur

Gare maritime Champlain

901, Cap Diamant, 3^e étage, pièce 349
 Québec (Québec)
 G1K 4K1

Renseignements (sans frais) : 1-800-645-5605
 ATS : (418) 648-7273
 ATS (sans frais) : 1-800-532-9397
 Télécopieur : (418) 648-4575

CAPITALE NATIONALE ET EST DE L'ONTARIO

Bureau régional

66, rue Slater, 3^e étage
 Ottawa (Ontario)
 K1A 0M7

Renseignements (sans frais) : 1-800-645-5605
 ATS : (613) 996-1205
 ATS (sans frais) : 1-800-532-9397
 Télécopieur : (613) 996-8048

Bureau régional

1, rue Front Ouest, 6^e étage
 Toronto (Ontario)
 M5J 2X5
 Renseignements : (416) 973-4636
 Renseignements (sans frais) : 1-800-645-5605
 ATS : (416) 973-2269
 ATS (sans frais) : 1-800-532-9397
 Télécopieur : (416) 973-1883

RÉGION CENTRALE DES PRAIRIES

Bureau régional

344, rue Edmonton, bureau 100
 Winnipeg (Manitoba)
 R3B 2L4

Renseignements : (204) 984-4636
 Renseignements (sans frais) : 1-800-645-5605
 ATS : (204) 983-6066
 ATS (sans frais) : 1-800-532-9397
 Télécopieur : (204) 983-8188

Bureau de secteur

1955, rue Smith, 4^e étage
 Regina (Saskatchewan)
 S4P 2N8

Renseignements : (306) 780-5627
 Renseignements (sans frais) : 1-800-645-5605
 ATS : (306) 780-6719
 ATS (sans frais) : 1-800-532-9397
 Télécopieur : (306) 780-5723

BUREAUX DE LA

Commission de la fonction publique

Tous les bureaux de la CFP offrent leurs services dans les deux langues officielles.

INTERNET

Site Web : <http://www.psc-cfp.gc.ca>

Courriel : info-com@psc-cfp.gc.ca

ADMINISTRATION CENTRALE

L'Esplanade Laurier, tour Ouest

300, avenue Laurier Ouest

Ottawa (Ontario)

K1A 0M7

Renseignements : (613) 992-9562

Télécopieur : (613) 992-9352

BUREAUX RÉGIONAUX ET DE SECTEUR

ATLANTIQUE

Bureau régional

1505, rue Barrington, 17^e étage Sud

C.P. 1664 CPC

Halifax (Nouvelle-Écosse)

B3J 3V3

Renseignements : (902) 426-2171

Renseignements (sans frais) : 1-800-645-5605

ATS (sans frais) : 1-800-532-9397

Télécopieur : (902) 426-7277

119, rue Kent, bureau 420

Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard)

C1A 1N3

Renseignements : (902) 368-0444

Renseignements (sans frais) : 1-800-645-5605

ATS : (902) 566-7039

ATS (sans frais) : 1-800-532-9397

Télécopieur : (902) 566-7036

10, route Fort William, 1^{er} étage

St. John's (Terre-Neuve)

A1C 1K4

Renseignements : (709) 772-4812

Renseignements (sans frais) : 1-800-645-5605

ATS : (709) 772-4317

ATS (sans frais) : 1-800-532-9397

Télécopieur : (709) 772-4316

Bureaux de secteur

1505, rue Barrington, 17^e étage Nord

C.P. 1664 CPC

Halifax (Nouvelle-Écosse)

B3J 3V3

Renseignements : (902) 426-2990

Renseignements (sans frais) : 1-800-645-5605

ATS : (902) 426-6246

ATS (sans frais) : 1-800-532-9397

Télécopieur : (902) 426-0507

777, rue Main, 7^e étage

Moncton (Nouveau-Brunswick)

E1C 1E9

Renseignements : (506) 851-6616

Renseignements (sans frais) : 1-800-645-5605

ATS : (506) 851-6624

ATS (sans frais) : 1-800-532-9397

Télécopieur : (506) 851-2336

Demandes de congé prévues au paragraphe 33(3) de la LEFP

En vertu du paragraphe 33(3) de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, un ou une fonctionnaire qui désire briguer l'investiture d'un parti et se porter candidat ou candidate à une élection fédérale, provinciale ou territoriale doit demander un congé non payé à la Commission. La Commission peut accorder le congé si elle estime que la candidature de cette personne ne nuira pas par la suite à son efficacité dans le poste qu'elle occupe advenant son retour dans le poste si elle n'obtient pas sa candidature ou n'est pas élue.

Durant la période du 1^{er} avril 2000 au 31 mars 2001, la Commission a reçu quatre demandes de congé de fonctionnaires qui désiraient se porter candidats à l'élection fédérale 2000. Les quatre demandes de congé ont été accordées par la Commission.

Exemptions particulières

En plus des exemptions générales, la Commission a soustrait six personnes, du 1^{er} avril 2000 au 31 mars 2001, aux dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* afin qu'elles soient nommées à des postes de la fonction publique pour une durée limitée, indiquée au décret d'exemption pertinent, ou à titre amovible (c'est-à-dire que la nomination peut être révoquée à n'importe quel moment par le gouverneur en conseil).

Numéro du décret	Durée	Nom	Titre
P.C. 2000-477 2000.03.30	à titre amovible à compter du 10 avril 2000	Robert Fonberg	Sous-secrétaire du Cabinet (Planification et Consultation), Bureau du Conseil privé
P.C. 2000-479 2000.03.30	à titre amovible à compter du 21 avril 2000	Judith LaRocque	Sous-ministre déléguée, Patrimoine canadien
P.C. 2000-838 2000.06.02	à titre amovible à compter du 19 juin 2000	Richard Fadden	Sous-secrétaire du Conseil privé et conseiller juridique
P.C. 2000-1059 2000.06.30	à titre amovible à compter du 10 juillet 2000	Paul J. Thibault	Sous-ministre associé, Industrie
P.C. 2000-1824 2000.12.20	à titre amovible à compter du 6 janvier 2001	André Juneau	Sous-secrétaire du Cabinet (Opérations), Bureau du Conseil privé
P.C. 2001-333 2001.03.01	à titre amovible à compter du 12 février 2001	Richard Fadden	Sous-secrétaire du Conseil privé, conseiller juridique et coordonnateur de la Sécurité et du renseignement

Décrets d'exemption

Au cours de la période du 1^{er} avril 2000 au 31 mars 2001, la Commission a approuvé les décrets d'exemption suivants.

Décret d'exemption concernant la nomination des femmes au Service correctionnel du Canada (C.P. 2000-101, 27 juillet 2000)

À la suite du Rapport de la Commission d'enquête de 1996, sur certains événements survenus à la Prison des femmes de Kingston en 1994, le

Solliciteur général du Canada a accepté de mettre en œuvre certaines recommandations du Rapport. Parmi les recommandations retenues, il a été convenu qu'une institution pénitentiaire pour

femmes purgeant une peine fédérale ait uniquement du personnel féminin aux postes d'intervenantes de première ligne. Le décret d'exemption portant le numéro 1996-1945 a été approuvé afin de faciliter la

nomination de femmes à l'Établissement d'Edmonton pour femmes en excéptant les postes auxquels ces femmes seront nommées, de

l'application du paragraphe 12(3) de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique relativement à

l'interdiction de faire intervenir dans la sélection

une distinction fondée sur le sexe, et ce du

1^{er} janvier 1997 au 30 juin 2000.

Le Service correctionnel du Canada a établi un groupe de travail, qui visait à soumettre son rapport en juillet 2000, afin d'examiner les résultats du projet pilote à l'Établissement d'Edmonton pour femmes et d'évaluer les répercussions à l'égard de la politique de dotation mixte. Cette politique institue des mécanismes de sélection et de formation qui font en sorte que les hommes et les femmes peuvent travailler aux postes d'intervenantes de première

ligne dans tous les établissements correctionnels. Un nouveau décret était nécessaire afin de permettre au ministre de faire l'examen et de mettre en œuvre les recommandations du groupe de travail.

Le décret facilite donc la nomination de femmes à

l'Établissement d'Edmonton pour femmes en

excéptant les postes auxquels ces femmes seront

nommées, de *l'application du paragraphe 12(3) de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique* relativement à

l'interdiction de faire intervenir dans la sélection une distinction fondée sur le sexe, et ce du 1^{er} septembre 2000 au 31 décembre 2001.

Décret d'exemption de certaines personnes et à un certain poste de Statistique Canada (C.P. 2000-1517, 28 septembre 2000)

Ce décret d'exemption a été adopté afin de mettre en œuvre les décisions rendues par un Tribunal des droits de la personne et la Section de première

instance de la Cour fédérale qui ont jugé que ce

fonctionnaire était qualifié et qu'il avait fait l'objet

de discrimination fondée sur l'âge. Ils ont ordonné

qu'il soit nommé pour une période indéterminée à

un poste de niveau 1 du groupe Économique,

sociologie et statistique (ES) à Statistique Canada.

Ce décret facilite la nomination, pour une période

indéterminée, de ce fonctionnaire en excéptant sa

nomination de *l'application de l'article 10 de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique* relativement au

mérite, du paragraphe 21(1.1) de la même loi

relativement au droit d'appel, des paragraphes 29(3), 30(1) et (2), et 39(3) et (4) et des règlements pris en

vertu de l'alinéa 35(2)(a) de ladite loi qui prévoient

les droits de nomination en priorité.

Organisation		Pouvoir délégué
Ministère des Pêches et des Océans	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelle Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation • Pouvoir de recruter des personnes de l'extérieur de la fonction publique pour certains groupes et niveaux, par concours, a été modifié 	
Ministère des Transports	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelle Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation 	
Ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelle Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation • Pouvoir de recruter certains groupes professionnels à certains endroits • Pouvoir d'effectuer, dans certains cas très précis, des nominations sans concours pour une période déterminée de l'extérieur de la fonction publique • Pouvoir de nommer des membres des peuples autochtones, en vertu du Programme d'équité en matière d'emploi pour les peuples autochtones de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada qui demeurera en vigueur jusqu'au 31 mars 2006 	
Ministère du Développement des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelle Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation 	
Office des transports du Canada	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelle Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation 	
Office national de l'énergie	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelle Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation • Nouvelle Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation 	
Pétrole et gaz des Indiens du Canada	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelle Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation • Nouvelle Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation 	
Statistique Canada	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelle Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation • Pouvoir de nommer des membres des quatre groupes désignés visés par l'équité en matière d'emploi en vertu du Programme d'équité en matière d'emploi de Statistique Canada 	
Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelle Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation 	
Tribunal de l'aviation civile	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelle Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation 	

Cour suprême du Canada	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelle Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation
Gendarmerie royale du Canada	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelle Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation • La description des emplacements de certains détachements de la GRC a été simplifiée • Pouvoirs accrus de recrutement externe dans la catégorie de l'administration et du service extérieur
Industrie Canada	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelle Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation • Pouvoir de recruter pour certains groupes et niveaux dans le cadre d'un projet pilote de deux ans
Ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelle Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation • Pouvoir de nommer des membres des minorités visibles en vertu du Programme d'équité en matière d'emploi de Citoyenneté et Immigration
Ministère de la Défense nationale	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelle Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation
Ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelle Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation
Ministère de la Justice	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelle Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation • Pouvoir de mener des activités de recrutement externe de stagiaires en droit (SI-02), dans la région de l'Ontario, pour des nominations pour une période déterminée
Ministère de la Santé	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelle Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation
Ministère des Anciens combattants	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelle Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation signée par la Commission • Pouvoir de tenir des concours externes pour des nominations de durée déterminée et indéterminée à l'hôpital des anciens combattants de Ste-Anne-de-Bellevue • Pouvoir de nommer des membres des minorités visibles, des membres des peuples autochtones et des personnes handicapées en vertu du Programme d'équité en matière d'emploi d'Anciens Combattants Canada

Organisation

Pouvoir délégué

Agence canadienne de développement international	• Nouvelle Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation
Agence spatiale canadienne	• Nouvelle Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation
Bureau d'information du Canada	• Nouvelle Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation
Bureau du secrétaire du	• L'organisme a maintenant les mêmes pouvoirs
	généralistes qui ont été délégués à tous les ministères
Bureau du secrétaire du	• Nouvelle Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation
Gouverneur général	• Nouvelle Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation
Comité des griefs des Forces canadiennes	• Nouvelle Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation
Comité externe d'examen de la GRC	• Nouvelle Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation
	généralistes qui ont été délégués à tous les ministères
Commission canadienne des grains	• Nouvelle Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation
Commission des plaintes du public	• Nouvelle Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation
Commission des relations de travail dans la fonction publique	• Nouvelle Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation
Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire	• Nouvelle Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation
	généralistes qui ont été délégués à tous les ministères
Commission du droit du Canada	• Nouvelle Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation
Commission nationale des libérations conditionnelles	• Nouvelle Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation
Conseil canadien des relations industrielles	• Nouvelle Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation
Conseil national des produits agricoles	• Nouvelle Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation
Cour canadienne de l'impôt	• Nouvelle Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation

(298 EX-1, 167 EX-2 et 94 EX-3). Il y a eu 56 nominations au niveau EX 4-5. La Commission a également approuvé neuf décrets d'exemption (de personnes ou de groupes). La Commission doit approuver un autre type de programmes, notamment divers programmes ministériels d'équité en emploi nouveaux ou élargis (six ont été approuvés).

- L'activité *protection* peut être décrite comme étant la surveillance du système de dotation, le respect du Cadre du mérite fondé sur les valeurs, la mise en œuvre de mécanismes individuels de recours et l'imposition de mesures correctives. Cette activité a occupé 32 pour cent du temps de la Commission. Les décisions allaient de la révocation de nominations (10) à l'établissement de comités d'enquête (trois). Elle comprend également la désignation d'enquêteurs et d'enquêteuses (trois) en vertu de l'article 7.1 et du paragraphe 7.3(1) de la LEFP, des discussions concernant des décisions de la Cour fédérale et leur incidence sur la dotation, la suppression de noms (six) des listes d'admissibilité et le traitement de demandes (quatre) de congé pour activités politiques. En outre, il y a eu 14 rencontres du Comité des litiges pour discuter de différentes causes devant la Cour fédérale du Canada.

Les commissaires ont également consacré du temps à des questions de gestion interne, notamment le renouvellement de l'organisation de la CFP en tant que ministère. Pour ce faire, on a précisé les objectifs et les priorités de la CFP, amélioré le cycle de planification des activités et favorisé un milieu de travail fondé sur les valeurs.

La Commission a établi des règlements qui décrivent le cadre de gestion dans lequel la Commission dirige l'organisation pour qu'elle s'acquitte de ses responsabilités en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). Le cadre est axé sur les principes selon lesquels la Commission fonctionne, la façon dont la responsabilité est partagée, les relations entre les différentes parties de l'organisation, et les processus utilisés pour assurer la responsabilité et évaluer les progrès réalisés par rapport aux objectifs.

Au cours des dernières années, la Commission a fait rapport sur ses activités et son processus décisionnel en regard des cinq fonctions clés du système de dotation notamment *planification, politique, promotion, programmes et protection*. Voici un résumé des activités de la Commission du 1^{er} avril 2000 au 31 mars 2001.

- L'activité *planification* comprend l'intégration des besoins en dotation à la planification des ressources humaines et à la planification des activités. La Commission a consacré 15 pour cent de son temps à cette activité, ce qui inclut l'approbation de trois décisions, 32 discussions sur des sujets allant de l'Étude longitudinale sur le recrutement postsecondaire (RP) à l'énoncé d'orientation de la CFP, et la participation à trois séances d'information sur des questions comme l'équité en matière d'emploi et la recherche sur le marché du travail.
- L'activité *politique* fait référence aux règlements, aux politiques, aux normes et aux ententes de délégation qui déterminent les attentes en matière

d'orientation générale pour faire respecter le principe du mérite dans le système de dotation. La Commission a consacré environ 26 pour cent de son temps à cette activité. La Commission a approuvé et signé, avec les chefs de ministères ou organismes, 34 Ententes concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilité en dotation; elle a eu des discussions sur un cadre stratégique pour la zone de sélection et elle a approuvé des décisions sur les normes de sélection et d'évaluation et les nominations sans concours de candidates et candidats de l'extérieur de la fonction publique. Dans le cadre de la réforme de la gestion des ressources humaines, la Commission a entrepris des travaux dans le but de redéfinir la promotion et le mérite.

- L'activité *promotion* fait référence aux efforts déployés pour aider les ministères à internaliser les valeurs et principes clés et la façon de les équilibrer, ainsi qu'à comprendre les assouplissements disponibles au sein de la LEFP. La Commission a consacré 12 pour cent de son temps à cette activité, ce qui inclut des discussions sur la promotion de la méthode de dotation fondée sur les valeurs, les stratégies de communication pour divers rapports et sondages, et l'examen d'une étude de cas sur l'utilisation des assouplissements concernant la dotation par un ministre.
- L'activité *programmes* comprend les processus de dotation et outils connexes et la Commission y a consacré 15 pour cent de son temps. Il y a plusieurs activités dans les programmes, mais un des processus décisionnels importants comporte l'approbation des stratégies de renouvellement des cadres de direction et leurs nominations subséquentes : il y a eu 43 rencontres pour approuver la nomination de 539 EX

Tableau 11 - Appels

(A) Nombre de méthodes de sélection, ayant fait l'objet d'appels, nombre de dossiers terminés, nombre et pourcentage d'appels, accueillis

Période	Appels	Dossiers terminés	Appels accueillis
1999-2000	1 499	1 117	126
2000-2001	1 343	845	79
%			
			9,3

En 2000-2001, environ 9,3 % des appels réglés au regard des méthodes de sélection ont été accueillis.

En 2000-2001, 70 % des décisions ont été rendues selon la norme de service de 14 jours. Cependant, la durée moyenne des formalités pour toutes les décisions est de 10,2 jours, ce qui est inférieur à la norme. En 2000-2001, il y a eu une diminution de 22 % des décisions rendues par rapport à 1999-2000 et de 45 % par rapport à 1998-1999.

(B) Nombre de décisions rendues, durée moyenne des formalités, et nombre et pourcentage de décisions rendues selon la norme

Période	Nombre de décisions	Durée moyenne des formalités	Nombre	%
1999-2000	550	13,8	407	74,0
2000-2001	428	10,2	299	70,0

(C) Nombre d'appels reçus et réglés (et résultats)

Période	Appels reçus (dossiers ouverts)	Appels réglés (dossiers fermés)	Accueillis	Rejetés	Retirés	Sans droit d'appel
1999-2000	3 979	2 563	239	422	1 517	385
2000-2001	3 057	1 636	143	157	1 092	244
%						
						66,7

En 2000-2001, 9 % des appels accueillis ont été réglés; 9 % des appels accueillis ont été rejetés; dans 15 % des appels réglés, les appelants et appelants n'avaient pas le droit d'en appeler de la décision; et environ 67 % des appels réglés ont été retirés.

Tableau 12 - Mutations

Nombre de plaintes, nombre de mutation ayant fait l'objet d'une plainte et nombre de dossiers (et résultats)

Période	Plaintes	Ayant fait l'objet d'une plainte	Dossiers terminés	Plaintes fondées	Plaintes non-fondées	Hors compétence	Plaintes retirées	Décisions
1999-2000	31	30	18	2	6	6	4	11
2000-2001	50	23	26	1	3	12	10	17

En 2000-2001, 4 % des enquêtes réalisées relativement aux mutations étaient fondées, 11 % n'étaient pas fondées et dans 85 % des cas, les plaintes ont été retirées ou la Commission de la fonction publique n'avait pas la compétence voulue pour enquêter.

Tableau 9 - Administration des priorités

Nombre de bénéficiaires d'une priorité et nombre de placements de bénéficiaires d'une priorité, selon le genre de priorité, du 1^{er} avril 2000 au 31 mars 2001

Genre de priorité									
Priorités légales									
Rapports (a)									
Nouveaux	Nombre total de	Nombre de	Démissions/	Droits de	Autres	Nombre total	Bénéficiaire	Bénéficiaire	
beneficiaires	beneficiaires	personnes	Retraites	priorité		de départ	actifs (b)		
d'une priorité	d'une priorité	placées		expirés					
201	109	310	128	3	32	7	170	9	197
9	29	38	23	0	6	0	29	120	326
236	141	377	35	0	241	1	277	476	326
446	279	725	186	3	279	8			
Priorités réglementaires									
206	267	473	245	13	0	12	270	183	186
51	39	90	22	1	15	3	41	48	23
12	24	36	12	0	1	0	13	23	186
192	244	436	148	7	32	6	193	268	708
423	97	520	37	2	207	5	251		
884	671	1 555	464	23	255	26	768		
1 330	950	2 280	650	26	534	34	1 244	1 034	
Total									

- (a) Le nombre de rapports du 31 mars 2000 est différent du nombre de priorités actives au 31 mars 2000 publiées dans le dernier rapport annuel. Cela est dû à des mises à jour de renseignements au sujet des fonctionnaires, par exemple, le genre de priorité.
- (b) La somme des nombres dans les colonnes ne correspond pas au nombre de bénéficiaires de priorité actifs à la fin de la période, car dans certains cas, d'une priorité de personnes mises en disponibilité.

Nota : Voir Données sur les priorités dans le glossaire.

Tableau 10 - Enquêtes

Nombre de plaintes reçues, dossiers ouverts (et motif des plaintes) et dossiers fermés (et résultats)

Période		Dossiers ouverts		Dossiers fermés	
Plaintes reçues		Ordre inverse du mérite	Harcelement	LEPP et autre	Total
1999-2000	2000-2001	2	1	157	445
689	501	278	167	57	159
				Fondées	Non fondées
				Résolues	Asiées
				97	132
				54	45
				233	124
				42	157

Des plaintes reçues, 33 % ont été acceptées en vue d'une enquête en 2000-2001, comparativement à 40 % en 1999-2000. De plus, en 2000-2001, 19 % des affaires menées à terme ont été jugées fondées, comparativement à 51 % en 1999-2000.

Tableau 8 - Répartition des recrues selon les programmes de recrutement et la région géographique

Répartition, en nombre et en pourcentage, des personnes recrutées dans le cadre des programmes de recrutement selon le processus de recrutement externe et en pourcentage, des personnes recrutées dans le cadre des programmes de recrutement

Région géographique		Programme fédéral d'expérience de travail étudiant		Programme d'enseignement coopératif		Programme de recrutement postsecondaire (a)		Programme de stagiaires en gestion		Recrutement général		Total (b)	
Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
191	2,3	66	2,0	1	0,2	0	0,0	0	0,0	360	1,9	618	2,0
207	2,5	24	0,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	191	1,0	422	1,3
410	5,0	70	2,1	12	1,8	0	0,0	0	0,0	673	3,5	1 165	3,7
402	4,9	85	2,6	10	1,5	0	0,0	0	0,0	714	3,7	1 211	3,8
1 388	16,9	229	7,0	46	7,0	3	6,7	2 849	14,7	4 515	14,3	11 998	37,9
2 525	30,7	2 015	61,7	482	73,5	39	86,7	6 937	35,7	11 912	37,9	3 918	12,4
1 167	14,2	232	7,1	61	9,3	1	2,2	2 457	12,6	3 918	12,4	1 512	4,8
348	4,2	65	2,0	7	1,1	0	0,0	1 092	5,6	1 512	4,8	1 491	4,7
277	3,4	42	1,3	2	0,3	0	0,0	1 170	6,0	1 491	4,7	1 860	5,9
615	7,5	112	3,4	8	1,2	0	0,0	1 125	5,8	1 860	5,9	2 548	8,1
600	7,3	303	9,3	26	4,0	2	4,4	1 617	8,3	2 548	8,1	108	0,3
36	0,4	2	0,1	0	0,0	0	0,0	70	0,4	108	0,3	62	0,2
55	0,7	11	0,3	0	0,0	0	0,0	109	0,6	175	0,6	16	0,1
6	0,1	12	0,4	0	0,0	0	0,0	44	0,2	62	0,2	31 619	100,0
0	0,0	0	0,0	1	0,2	0	0,0	15	0,1	16	0,1	31 619	100,0
8 227	100,0	3 268	100,0	656	100,0	45	100,0	19 423	100,0	31 619	100,0	31 619	100,0

(a) Les chiffres du Programme de recrutement postsecondaire (RP) sont moins élevés que prévu cette année étant donné que les nominations dans le cadre du Programme de formation accéléral pour les économistes. Le total de 31 619 personnes ayant un emploi temporaire, chiffre tiré du tableau 1, équivalait à l'activité d'embauche de 50 535 personnes, tel qu'indiqué au tableau 1.

Nota : Voir l'étudiant, étudiante dans le glossaire. Veuillez noter que les recrues dans le cadre des programmes Coop et PFET ne sont pas considérées comme des nominations officielles en vertu de la LEFP.

Figure 4 - Répartition des recrues selon les programmes de recrutement

- Les programmes de recrutement ont permis d'embaucher 31 619 nouvelles recrues réparties ainsi : le recrutement général représentait 61,4 % suivi du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (26,0 %), du Programme d'enseignement coopératif (10,3 %), du Programme de recrutement postsecondaire (2,1 %) et du Programme de stagiaires en gestion (0,1 %).

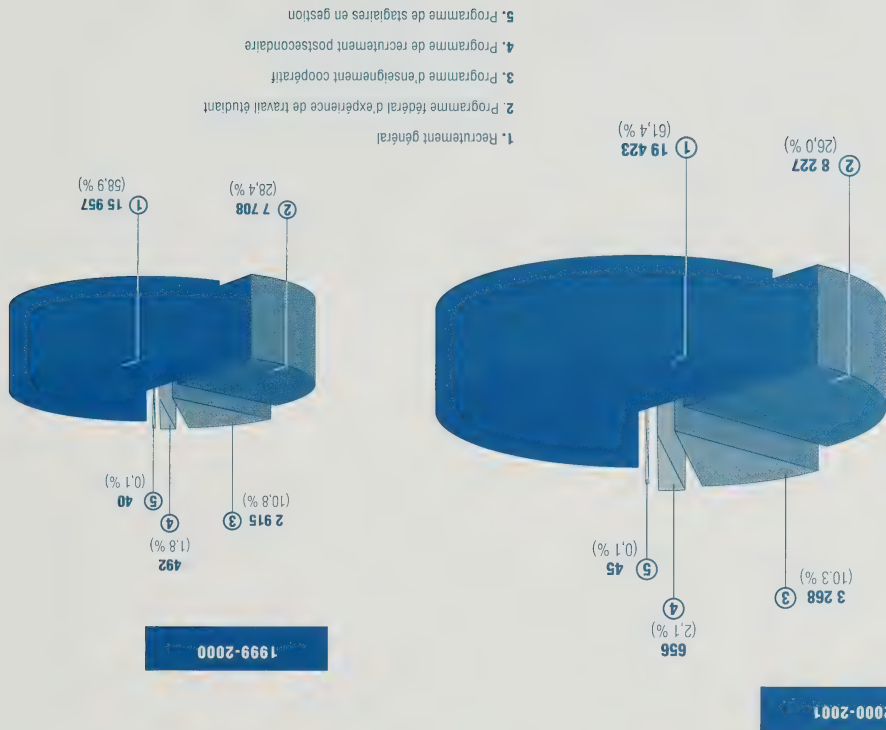


Tableau 6 - Modalité de nomination et groupes linguistiques

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations par groupe linguistique et modalité de nomination, du 1^{er} avril 2000 au 31 mars 2001

Groupe linguistique	Promotions				Déplacements latéraux				Nominations intermédiaires (a)			
	Nominations externes		Modalité de nomination		Nominations internes		Total		Nbre		%	
Anglophones	13 613	68,9	14 267	66,4	9 744	65,6	7 383	61,9	45 007	66,2		
Francophones	6 131	31,1	7 235	33,6	5 118	34,4	4 543	38,1	23 027	33,8		
Total (b)	20 124	100,0	21 534	100,0	14 922	100,0	11 952	100,0	68 532	100,0		

(a) Ne comprend pas les nominations intermédiaires pour une période de quatre mois ou moins.
(b) Voir inconnu dans le glossaire.

Tableau 7 - Modalité de nomination et langues officielles

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations selon la modalité de nomination, le groupe linguistique et les exigences linguistiques du poste, du 1^{er} avril 2000 au 31 mars 2001

Exigences linguistiques du poste		Anglophones		Francophones		Total	
Bilingue impérative	Bilingue non impérative	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
1 100	29,0	2 698	71,0	3 803	5 101	32,4	10 657
						67,6	15 765
186	58,1	134	41,9	323	1 802	50,1	1 797
17	94,4	1	5,6	18	548	93,2	40
						6,8	588
						40	35,4
						4,2	22 054
9 991	96,3	386	3,7	10 506	21 033	95,8	930
39	2,6	1 451	97,4	1 501	40	1,9	2 020
1 184	58,4	844	41,6	2 028	1 686	69,3	747
13 613	68,9	6 131	31,1	20 124	31 394	65,0	16 896
						35,0	48 408
Total (c)							
Anglais essentiel							
Français essentiel							
Français ou anglais essentiel							
Total (b)							

(a) Ne comprend pas les nominations intermédiaires pour une période de quatre mois ou moins.
(b) Voir Première langue officielle dans le glossaire.
(c) Voir Inconnu dans le glossaire.

Tableau 5 - Modalité de nomination et groupes désignés de l'équité en emploi

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations par groupe désigné de l'équité en emploi et modalité de nomination, du 1^{er} avril 2000 au 31 mars 2001

Groupes désignés de l'équité en emploi	Femmes		Membres des groupes des minorités visibles		Personnes handicapées		Peuples autochtones		Total (c)		
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	
Nominations externes	Disponibilité à l'externe	9 056	58,1	1 290	8,3	485	3,1	722	4,6	15 589	100,0
		50,8	7,0	5,4	2,2						
		12 321	59,0	1 356	6,5	983	4,7	786	3,8	20 883	100,0
Nominations internes	Disponibilité à l'interne	56,2	6,5	5,6	3,8						
		8 949	7,3	642	4,5	646	4,5	14 423	100,0		
		59,0	6,2	5,3	3,9						
Déplacements latéraux	Disponibilité à l'interne	7 223	61,7	664	5,7	518	4,4	438	3,7	11 701	100,0
		60,2	5,9	4,4	3,8						
		37 549	60,0	4 369	7,0	2 628	4,2	2 592	4,1	62 596	100,0
Total	Disponibilité à l'interne		%		%		%		%		%
		Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%

(a) Ne comprend pas les nominations intermédiaires pour une période de quatre mois ou moins.

(b) Les estimations concernant la disponibilité sont fondées sur les données sur le marché du travail de Statistique Canada ajustées pour tenir compte des postes dotés à l'interne au cours de l'exercice financier. Par conséquent, ces chiffres ne correspondront pas à ceux qui ont été publiés ailleurs par le Secrétaire du Conseil du Trésor (SCT) et qui sont adaptés pour tenir compte de l'effectif total de la fonction publique à la fin de l'exercice financier. Voir Données sur l'équité en matière d'emploi dans le glossaire pour obtenir des renseignements en matière de disponibilité.

(c) Les nombres des groupes désignés de l'équité en emploi excluent les nominations pour une période déterminée de moins de trois mois et les nominations externes et internes par des employeurs distincts, parce que le SCT ne recueille pas de données d'auto-identification pour ces groupes. La somme des groupes désignés de l'équité en emploi ne correspond pas au total en raison du comptage en double et de la présence d'hommes dans ces comptes. Par conséquent, les totaux ne correspondent pas aux autres tableaux.

Tableau 4 - Modalité de nomination et région géographique

Répartition, en nombre et en taux, des nominations selon la modalité de nomination et la région géographique, du 1^{er} avril 2000 au 31 mars 2001

Région géographique		Nominations externes		Nominations internes		Modalité de nomination		Total	
Région géographique	Nbre	Taux	Nbre	Taux	Promotions	Déplacements latéraux	Nominations internes	Nbre	Taux
Terre-Neuve	361	11,9	405	13,3	187	6,2	224	7,4	1 177
Île-du-Prince-Édouard	191	12,8	229	15,3	172	11,5	158	10,6	750
Nouvelle-Écosse	685	8,7	1 001	12,8	582	7,4	571	7,3	2 839
Nouveau-Brunswick	724	13,9	642	12,3	463	8,9	401	7,7	2 230
Québec (sauf la RCN)	2 898	16,5	1 998	11,4	1 577	9,0	1 327	7,6	7 800
Région de la capitale nationale (RCN)	7 458	13,4	10 944	19,7	6 975	12,5	6 205	11,1	31 582
Ontario (sauf la RCN)	2 519	13,5	2 180	11,7	1 810	9,7	993	5,3	7 502
Manitoba	1 099	20,0	791	14,4	551	10,0	365	6,7	2 806
Saskatchewan	1 172	30,2	339	8,7	357	9,2	254	6,6	2 122
Alberta	1 133	13,9	959	11,7	834	10,2	359	4,4	3 285
Colombie-Britannique	1 645	12,5	1 817	13,8	1 180	9,0	907	6,9	5 549
Yukon	70	15,0	64	13,7	43	9,2	18	3,9	195
Territoires du Nord-Ouest	109	20,6	71	13,4	60	11,4	21	4,0	261
Nunavut (b)	44	91,7	21	43,8	37	77,1	2	4,2	104
Étranger	16	1,2	73	5,4	94	7,0	147	10,9	330
Total	20 124	14,1	21 534	15,1	14 922	10,5	11 952	8,4	68 532

(a) Ne comprend pas les nominations intérieures pour une période de quatre mois ou moins.
 (b) Le Nunavut affiche un taux de nominations externes de 91,7 personnes par 100 fonctionnaires et un taux global des nominations de 216,7 personnes par 100 fonctionnaires. Cela est dû à l'entrée de cette nouvelle région géographique de la fonction publique et dont l'effectif était de zéro en 1999-2000.

Nota : Le tableau 4 représente les nominations pour une durée indéterminée et une période déterminée en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. Les taux de nominations sont obtenus en divisant le nombre de nominations dans chaque région géographique pendant l'année par le nombre de fonctionnaires dans chaque région géographique au 1^{er} avril 2000.

Tableau 3 - Taux de nominations selon la catégorie professionnelle et la modalité de nomination

Répartition, en nombre et en taux, des nominations selon la catégorie professionnelle et la modalité de nomination, du 1^{er} avril 2000 au 31 mars 2001

Catégorie professionnelle	Nominations				Déplacements latéraux				Nominations intermédiaires (a)	
	N ^{bre}	Taux	N ^{bre}	Taux	N ^{bre}	Taux	N ^{bre}	Taux	N ^{bre}	Taux
Groupe de la direction	43	1,3	661	20,1	279	8,5	373	11,3	1 356	41,2
	2 373	13,1	2 995	16,6	1 824	10,1	1 038	5,8	8 230	45,6
Scientifiques et professionnelles	5 399	10,1	10 362	19,4	5 403	10,1	6 914	12,9	28 078	52,5
Techniques	1 722	11,4	1 913	12,6	925	6,1	871	5,7	5 431	35,8
Soutien administratif	7 271	21,7	3 686	11,0	4 815	14,3	1 895	5,6	17 667	52,6
Exploitation	3 164	17,4	1 756	9,7	1 618	8,9	832	4,6	7 370	40,6
Sans objet (b)	135	19,2	105	14,9	27	3,8	28	4,0	295	41,9
Total (c)	20 124	14,1	21 534	15,1	14 922	10,5	11 952	8,4	68 532	48,1

(a) Ne comprend pas les nominations intermédiaires pour une période de quatre mois ou moins.

(b) Nominations à l'égard desquelles la classification type des professions ne s'applique pas, p. ex., des employeurs distincts en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP) utilisent leurs propres groupes professionnels. Voir Catégorie professionnelle dans le glossaire.

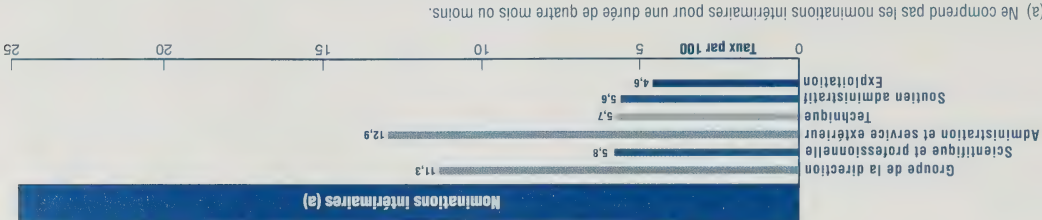
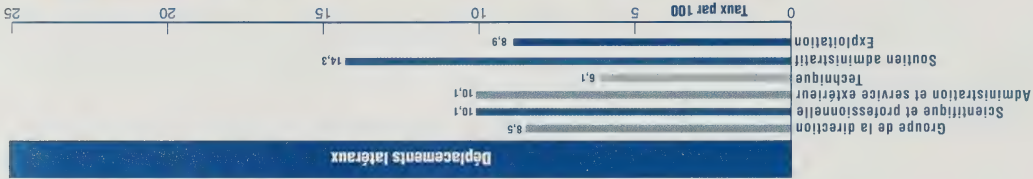
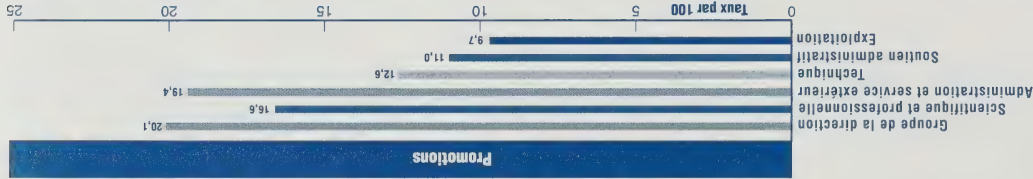
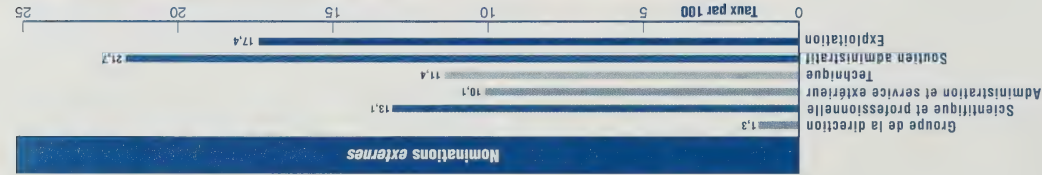
(c) Voir le terme Inconnu dans le glossaire.

Nota : Le tableau 3 représente les nominations pour une durée indéterminée et une période déterminée en vertu de la LEFP. Les taux de nominations sont obtenus en divisant le nombre de nominations dans chaque catégorie pendant l'année par le nombre de fonctionnaires dans chaque catégorie au 1^{er} avril 2000.

Figure 3 - Taux de nominations selon la catégorie professionnelle et la modalité de nomination

En 2000-2001 :

- Les taux de recrutement par catégorie ont beaucoup varié: ils se situaient entre un taux de 1,3 personnes par 100 fonctionnaires dans la catégorie Groupe de la direction et 21,7 personnes par 100 fonctionnaires dans la catégorie Soutien administratif.
- Les taux de promotion varient entre 9,7 personnes par 100 fonctionnaires dans la catégorie Exploitation et 20,1 personnes par 100 fonctionnaires dans la catégorie Groupe de la direction.
- Il est à noter que la majorité des mouvements de la catégorie Groupe de la direction font suite à la promotion de personnes qui faisaient auparavant partie d'un autre groupe professionnel.
- Dans l'ensemble, la catégorie Administration et service extérieur et la catégorie Soutien administratif affichent les plus hauts taux de nominations par 100 fonctionnaires.



(a) Ne comprend pas les nominations interrégionales pour une durée de quatre mois ou moins.

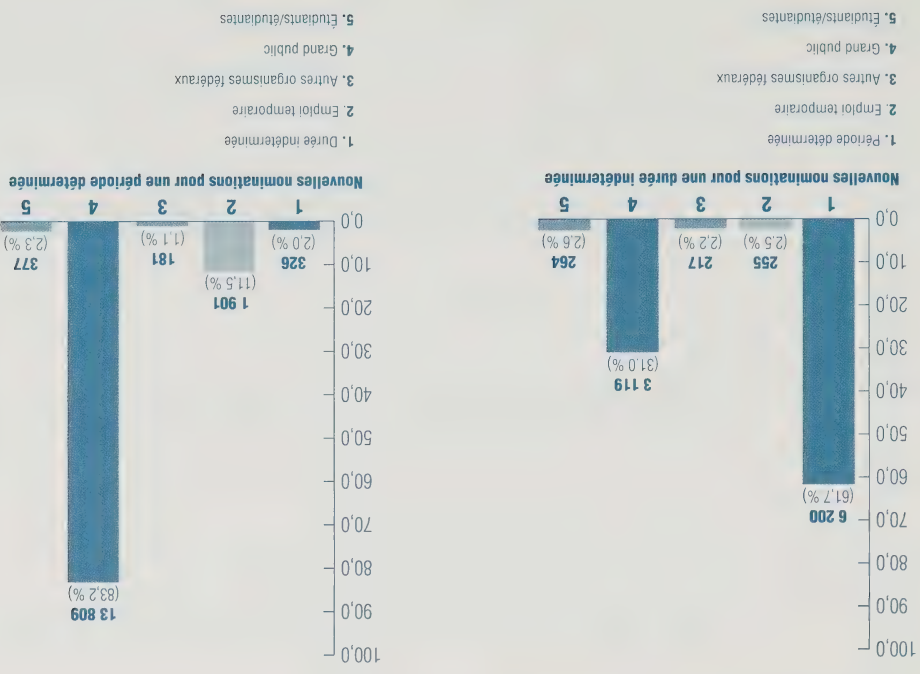
Nota : Les chiffres représentent les nominations pour une durée indéterminée et une période déterminée. Les taux de nominations sont obtenus en divisant le nombre de nominations effectuées pendant l'année par le nombre de fonctionnaires composant l'effectif au 1^{er} avril 2000.

Tableau 2 - Durée d'emploi et situation professionnelle antérieure

Répartition, en nombre et en pourcentage, de l'activité d'embauche et des nominations *internes* selon la durée d'emploi et la situation professionnelle antérieure, du 1^{er} avril 2000 au 31 mars 2001

Durée d'emploi après la nomination					
Situation professionnelle antérieure					
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre
Période indéterminée	34 530	77,4	326	1,4	0
Période déterminée	6 200	13,9	7 353	30,7	0
Emploi temporaire	255	0,6	1 901	7,9	0
Autres organismes fédéraux	217	0,5	181	0,8	0
Grand public	3 119	7,0	13 809	57,7	18 916
Etudiants et étudiantes	264	0,6	377	1,6	0
Total	44 585	100,0	23 947	100,0	18 916
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre
Période indéterminée	34 530	77,4	326	1,4	0
Période déterminée	6 200	13,9	7 353	30,7	0
Emploi temporaire (a)	255	0,6	1 901	7,9	0
Etudiants/étudiantes (a)	264	0,6	377	1,6	0
Total	44 585	100,0	23 947	100,0	18 916

(a) Les personnes qui avaient un emploi temporaire ainsi que les étudiants et étudiantes n'ont pas de situation professionnelle antérieure puisqu'ils sont inscrits sous Grand public.



- Il y a eu 10 055 nouvelles nominations pour une durée indéterminée comparativement à 8 116 en 1999-2000, soit une augmentation de 23,9 %.
- De ces nouvelles nominations, 6 200 ou 61,7 % étaient des personnes qui occupaient un poste pour une période déterminée, 255 ou 2,5 % avaient déjà occupé un emploi temporaire, 217 ou 2,2 % travaillaient dans d'autres organismes fédéraux, 3 119 ou 31,0 % venaient du grand public et 264 ou 2,6 % étaient des étudiants et étudiantes.
- Il y a eu 16 594 nouvelles nominations pour une période déterminée comparativement à 13 988 en 1999-2000, soit une augmentation de 18,6 %.
- De ces nouvelles nominations, 326 ou 2,0 % correspondaient à des changements de la durée d'emploi, soit d'une durée indéterminée à une période déterminée, 1 901 ou 11,5 % étaient des personnes qui avaient déjà occupé un emploi temporaire, 181 ou 1,1 % travaillaient dans d'autres organismes fédéraux, 13 809 ou 83,2 % venaient du grand public et 377 ou 2,3 % étaient des étudiants et étudiantes.
- Toutefois, il y a eu une baisse de 22,3 % du nombre d'emplois temporaires qui sont devenus des nominations pour une période déterminée (1 901 comparativement à 2 448 l'an dernier).

Figure 2 - Répartition des nouvelles nominations selon la situation professionnelle antérieure

Tableau 1 - Activité globale d'embauche et de nominations

Répartition, en nombre et en pourcentage, de l'activité d'embauche et des nominations *internes* par modalité de nomination et durée d'emploi, du 1^{er} avril 2000 au 31 mars 2001

Durée d'emploi	Nbre				%			
	Nbre		%		Nbre		%	
Activité d'embauche					Nbre		%	
Modalité de nomination					Nbre		%	
Nominations internes					Nbre		%	
Déplacements latéraux (a)					Nbre		%	
Nominations internes					Nbre		%	
Nominations (b)					Nbre		%	

Total	50 535	51,1	21 534	21,8	14 922	15,1	11 952	12,1	98 943	100,0
Étudiants/étudiantes (en vertu du décret d'exemption)	11 495	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	11 495	100,0
Emploi temporaire (conformément à l'article 21.2 de la LEFP)	18 916	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	18 916	100,0
Sous-total	20 124	29,4	21 534	31,4	14 922	21,8	11 952	17,4	68 532	100,0
Nominations pour une période déterminée	16 268	67,9	2 446	10,2	3 022	12,6	2 211	9,2	23 947	100,0
Nominations pour une durée indéterminée	3 856	8,6	19 088	42,8	11 900	26,7	9 741	21,8	44 585	100,0
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Total										

Figure 1b - Répartition des nominations internes pour une période déterminée par modalité de nomination

En 2000-2001 :

- Il y a eu 7 679 nominations internes pour une période déterminée, comparativement à 5 894 en 1999-2000, ce qui représente une augmentation de 30,3 %.
- Dans l'ensemble, le nombre de promotions internes s'est accru de la façon suivante :
13,4 % de promotions pour une période déterminée, soit 2 446 comparativement à 2 157
36,1 % de déplacements latéraux, soit 3 022 comparativement à 2 221
45,8 % de nominations intermédiaires, soit 2 211 comparativement à 1 516
- Les nominations pour une période déterminée se répartissent ainsi : promotions (31,9 %), déplacements latéraux (39,4 %) et nominations intermédiaires (28,8 %).

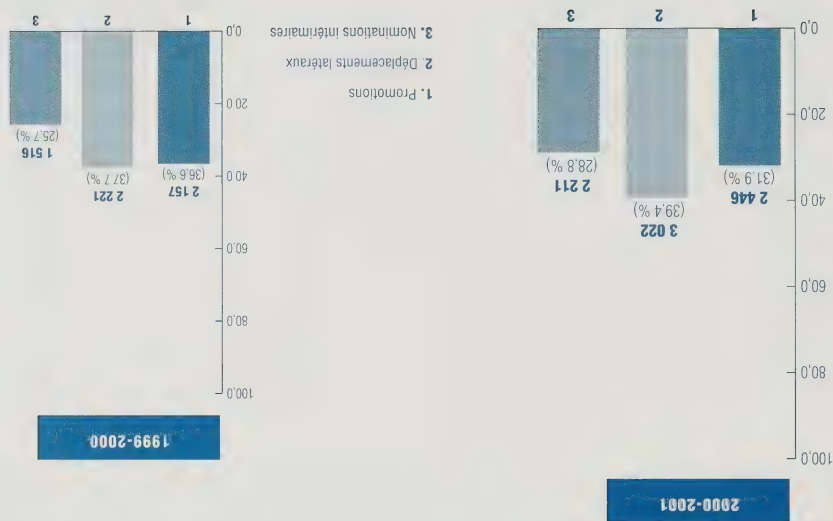


Figure 1a - Répartition des nominations *internes* pour une durée indéterminée par modalité de nomination

En 2000-2001 :

- Il y a eu 40 729 nominations *internes* pour une durée indéterminée comparativement à 35 096 en 1999-2000, ce qui représente une augmentation de 16,1 %.
- Dans l'ensemble, les nominations *internes* se sont accrues de la façon suivante :
 - 16,2 % de promotions à des postes pour une durée indéterminée, soit 19 088 comparativement à 16 433
 - 16,1 % de déplacements latéraux, soit 11 900 comparativement à 10 252
 - 15,8 % de nominations intérimaires, soit 9 741 comparativement à 8 411
- Les nominations pour une durée indéterminée se répartissent ainsi : promotions (46,9 %), déplacements latéraux (29,2 %) et nominations intérimaires (23,9 %).

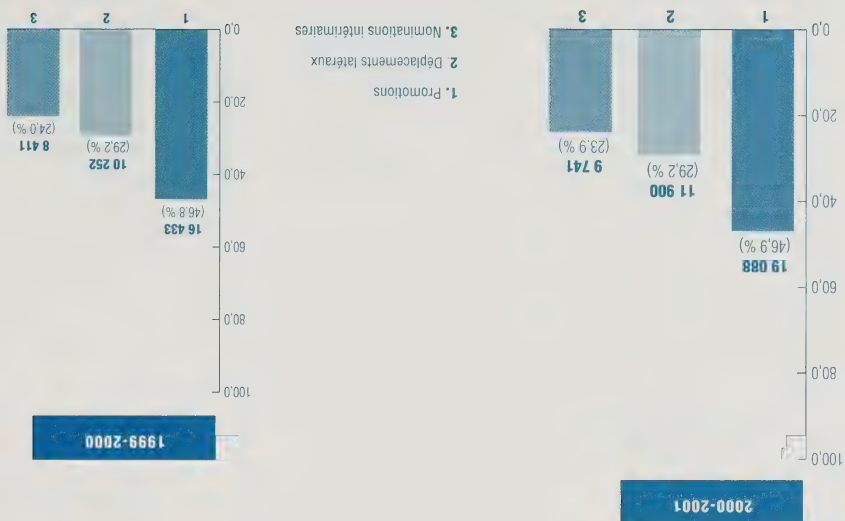
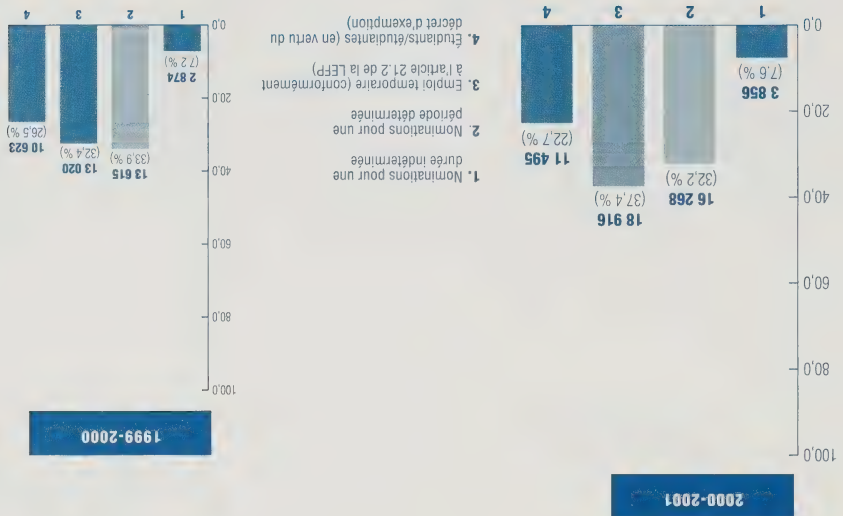


Figure 1 - Répartition de l'activité d'embauche par durée d'emploi

En 2000-2001 :

- Il y a eu 50 535 nouvelles recrues embauchées comparativement à 40 132 en 1999-2000, ce qui représente une augmentation de 25,9 %.
- L'embauche s'est accrue de la façon suivante :
 - 34,2 % à des postes pour une durée indéterminée, soit 3 856 par rapport à 2 874
 - 19,5 % à des postes pour une période déterminée, soit 16 268 par rapport à 13 615
 - 45,3 % à des emplois temporaires, soit 18 916 comparativement à 10 623
 - 8,2 % sont des étudiants et étudiantes, soit 11 495 comparativement à 10 623
- C'est la première année que le nombre d'employés et employés temporaires embauchés (18 916) surpasse le nombre de nominations *externes* pour une période déterminée (16 268), soit 16,3 % plus d'employés et d'employées temporaires embauchés.



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, le total des pourcentages apparaissant dans les figures et les tableaux suivants peut ne pas correspondre à 100 %.

Première langue officielle

Les groupes linguistiques désignés dans la Loi sur les langues officielles sont le français et l'anglais.

Programme de recrutement postsecondaire

Les nominations effectuées dans le cadre du Programme de recrutement postsecondaire (RP) reflètent les nominations effectuées pendant l'exercice. Le nombre de nominations découlant du RP ne se limite pas à la campagne de RP pour cet exercice et peut inclure des candidatures des trois dernières campagnes de RP.

Promotion

Nomination d'un ou d'une fonctionnaire à un poste de niveau supérieur (dans le même groupe ou sous-groupe professionnel, ou dans un autre groupe ou sous-groupe) dont le taux maximal de traitement dépasse celui de son poste antérieur d'une somme équivalente ou supérieure à la plus petite augmentation d'échelon du nouveau poste. Si le nouveau poste ne comporte aucune augmentation fixe d'échelon, l'augmentation doit être égale ou supérieure à 4 pour cent du taux de traitement maximal du poste antérieur.

Région géographique

On obtient les données sur la région géographique (tableau 4) à partir des données provenant du système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Taux de nominations

Les taux de nominations reflètent le nombre de nominations pour 100 employés et employées. On les obtient en divisant le nombre de nominations en 2000-2001, dans chaque catégorie professionnelle ou emplacement géographique, par l'effectif dans cette catégorie ou emplacement géographique au 1^{er} avril 2000.

Inconnu

Dans le tableau 3, les données sur la catégorie professionnelle et celles sur le type de groupe linguistique (tableaux 6 et 7) comprennent les nominations comportant une catégorie inconnue, un groupe linguistique inconnu ou une exigence linguistique du poste inconnue dans les totaux. Cela découle du processus d'estimation qui utilise le système de paie de Travaux Publics et Services gouvernementaux Canada.

Nomination

Mesure prise en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* afin de titulariser une personne à un poste ou à un niveau déterminé. Cette mesure se fonde sur le mérite relatif ou, dans certains cas, le mérite individuel.

Nomination à un poste bilingue à dotation impérative

Nomination à un poste bilingue dont le ou la titulaire doit satisfaire aux exigences linguistiques au moment de la nomination.

Nomination à un poste bilingue à dotation non impérative

Nomination à un poste bilingue dont le ou la titulaire peut ne pas satisfaire aux exigences linguistiques au moment de la nomination, à condition qu'il soit admissible à la formation linguistique aux frais de l'État et qu'il s'engage par

Nomination interne

Nomination au sein d'un ministre, ou nomination interministérielle, assujettie à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

Nomination externe

Nomination d'une personne n'appartenant pas à la fonction publique ou appartenant à un organisme gouvernemental non assujetti à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

Nomination intermédiaire

Désignation d'une personne pour accomplir, pendant une période temporaire, les fonctions et les responsabilités d'un poste de niveau supérieur (par ex., un poste dont le taux maximum de traitement équivaldrait à une promotion). Seulement les nominations intermédiaires de plus de quatre mois sont incluses dans les tableaux.

Groupe de la direction

Ce groupe comprend cinq niveaux et inclut la plupart des sous-ministres adjoints et adjointes (EX-1 à EX-5).

Groupe désignés visés par l'équité en matière d'emploi

Les groupes désignés visés par l'équité en matière d'emploi tels que définis par la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* comprennent les femmes, les peuples autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles.

Peuples autochtones

Les peuples autochtones du Canada englobent les Indiens inscrits, les Indiens non inscrits, les Métis et les Inuits.

Personnes handicapées

Aux fins de l'emploi, on entend par personne handicapée une personne qui se considère désavantagée ou qui croit qu'un employeur la considérerait ainsi en raison d'un handicap physique, mental, psychiatrique ou sensoriel ou d'une difficulté d'apprentissage de nature permanente.

Membres des minorités visibles

Les personnes qui, de par leur origine ou leur couleur, appartiennent à une minorité visible au Canada.

dispositions de la Loi sur l'emploi dans la fonction

publique ne s'appliquent pas (sauf celles qui ont trait aux emplois temporaires).

Depuis l'exercice 1998-1999, tous les ministères ont reçu le pouvoir d'embaucher des employés et employées temporaires. Les personnes embauchées à un poste temporaire sont comptées seulement une fois, dans la mesure où elles demeurent au même poste et qu'il n'y a pas d'interruption de service.

Équité en matière d'emploi

Pratiques d'emploi destinées à s'assurer, tant sur le plan des attitudes que des systèmes, que le processus normal de dotation fait en sorte que la fonction publique représente tous les groupes faisant partie du marché du travail canadien. Ces pratiques ont pour but aussi d'assurer que des mesures correctives sont prises afin de rectifier tout désavantage historique qu'aient pu subir certains groupes désignés.

Étudiant, étudiante

Depuis l'entrée en vigueur du Règlement concernant l'embauche de personnes dans le cadre des Programmes d'embauche des étudiants le 9 avril 1997, les étudiants et étudiantes sont soustraits aux dispositions de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP), à l'exception des paragraphes 16(4) et 17(4) relatifs à la citoyenneté. Ces personnes embauchées ne sont plus considérées comme ayant été nommées à la fonction publique en vertu de la LEFP.

nominations pertinentes entre avril 2000 et mars 2001 pour déterminer la disponibilité interne.

Données sur les priorités

Dans le tableau 9, on obtient les données sur les priorités à partir du Système d'administration des priorités (SAP) de la CFP. Ce tableau exclut l'information sur les fonctionnaires qui ont démissionné ou pris leur retraite à la date à laquelle leur période de priorité d'excédentaire a débuté. En l'occurrence, il n'y avait pas de droit de priorité. Le SAP est le répertoire opérationnel dont se sert la CFP pour présenter les bénéficiaires d'une priorité statutaire ou réglementaire à des postes vacants appropriés au sein des ministères. Le répertoire est constitué de fonctionnaires identifiés comme étant excédentaires par les ministères, ainsi que d'autres personnes bénéficiant d'une priorité statutaire ou réglementaire.

Emploi pour une durée indéterminée (ou

Nomination indéterminée)

Emploi à temps partiel ou à temps plein dont la durée n'est pas déterminée.

Emploi pour une période déterminée (ou

Nomination pour une période déterminée)

Emploi à temps partiel ou à temps plein pendant une période fixe, déterminée d'avance.

Emploi temporaire

Modalité d'emploi à court terme permettant de nommer à la fonction publique, pour une période de 90 jours ou moins, des personnes auxquelles les

Données sur l'équité en matière d'emploi

Les données sur les membres des minorités visibles, les personnes handicapées et les peuples autochtones au tableau 5 sont obtenues en appariant les nominations estimées avec celles de la Banque de données sur l'équité en matière d'emploi du Secrétaire du Conseil du Trésor, au 31 mars 2001. Au tableau 5, on obtient les données sur les femmes par le biais du processus d'estimation des données qui proviennent du système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Pour les peuples autochtones, les membres des minorités visibles et les femmes, les estimations de la disponibilité externe sont fondées sur leur représentation dans la population active provenant du recensement de 1996.

Dans le cas des personnes handicapées, les estimations de la disponibilité externe sont fondées sur les données de l'Enquête sur la santé et les limitations d'activités (ESLA) de 1991.

Les estimations de la disponibilité interne sont fondées sur la représentation des membres des groupes désignés parmi les fonctionnaires nommés pour une période indéterminée et pour une période déterminée d'au moins trois mois, en mars 2000, sauf les personnes travaillant pour des employeurs distincts et qui ne sont pas couverts par le Conseil du Trésor.

Dans le cas des promotions, des mutations latérales et des nominations intermédiaires *externes* et *internes* dans les diverses catégories, la représentation des membres des groupes désignés est pondérée pour refléter la composition professionnelle et ministérielle des

Activités d'embauche

Les activités d'embauche incluent les nominations externes, les emplois temporaires prescrits par la LEFP, article 21.2 et les étudiants et étudiantes sous le Règlement concernant l'embauche de personnes dans le cadre des Programmes d'embauche des étudiants.

Bénéficiaire de priorité (prioritaire)

Personne bénéficiant du droit d'être nommée en priorité et sans concours. En vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, il existe trois catégories de bénéficiaires de priorité (dans l'ordre, les personnes en congé, le personnel de cabinets de ministres et les personnes mises en disponibilité). En vertu du Règlement sur l'emploi dans la fonction publique, il existe quatre catégories (les personnes déclarées excédentaires, celles qui bénéficient d'une réintégration, celles qui sont en congé autorisé en raison de la réinstallation de leur conjoint ou conjointe et les personnes devenues handicapées) qui ne sont pas par ordre de priorité. Les trois premières catégories ont préséance sur les quatre autres.

Catégorie professionnelle

Vaste série de familles d'emplois qui se distinguent par la nature des fonctions propres à chaque emploi et par le type de préparation scolaire requise. On retrouve notamment les catégories suivantes : Groupe de la direction, Scientifique et professionnelle, Administration et service extérieur, Technique, Soutien administratif et Exploitation.

Les nominations ne sont pas toutes effectuées selon la classification type des professions de la fonction publique (tableau 3). La classification type des professions ne s'applique pas aux nominations effectuées dans le cadre du Programme

d'enseignement coopératif (Coop), aux nominations effectuées dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFTÉE) et aux nominations faites par les ministères où le Conseil du Trésor n'est pas l'employeur.

Déplacements latéraux

Mouvement d'un ou d'une fonctionnaire à un poste (au même niveau du même groupe et sous-groupe professionnel, ou dans un autre groupe ou sous-groupe) de sorte que l'écart entre le taux maximal de traitement du nouveau poste et celui du poste antérieur est inférieur à la plus petite augmentation d'échelon du nouveau poste. Si le nouveau poste ne comporte aucune augmentation fixe d'échelon, l'écart doit être inférieur à 4 pour cent du taux maximal de traitement du poste antérieur. Ces mouvements incluent les mutations latérales et régressives et les déploiements.

Données sur la première langue officielle

Dans les tableaux 6 et 7, on obtient les données sur la première langue officielle (PLO) au moyen de procédures d'estimation où on utilise les données provenant du système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Dans le cas de 498 nominations, la PLO n'est pas disponible à partir du système de paie et pour 3 722 nominations, les exigences linguistiques du poste ne sont pas disponibles.

Renseignements statistiques	40
GLOSSAIRE	40
Figure 1 Répartition de l'activité d'embauche par durée d'emploi.....	45
Figure 1a Répartition des nominations internes pour une durée indéterminée par modalité de nomination.....	46
Figure 1b Répartition des nominations internes pour une période déterminée par modalité de nomination.....	47
Tableau 1 Activité globale d'embauche et de nominations.....	48
Figure 2 Répartition des nouvelles nominations selon la situation professionnelle antérieure.....	49
Tableau 2 Durée d'emploi et situation professionnelle antérieure.....	50
Figure 3 Taux de nominations selon la catégorie professionnelle et la modalité de nomination.....	51
Tableau 3 Taux de nominations selon la catégorie professionnelle et la modalité de nomination.....	52
Tableau 4 Modalité de nomination et région géographique.....	53
Tableau 5 Modalité de nomination et groupes désignés de l'équité en emploi.....	54
Tableau 6 Modalité de nomination et groupes linguistiques.....	55
Tableau 7 Modalité de nomination et langues officielles.....	55
Figure 4 Répartition des recrues selon les programmes de recrutement.....	56
Tableau 8 Répartition des recrues selon les programmes de recrutement et la région géographique.....	57
Tableau 9 Administration des priorités.....	58
Tableau 10 Enquêtes.....	58
Tableau 11 Appels.....	59
Tableau 12 Mutations.....	59
Activités de la Commission en 2000-2001	60
Pouvoir délégué	62
Décrets d'exemption	65
Exemptions particulières.....	66
Demandes de congés prévues au paragraphe 33(3) de la LEFP	67

Conclusion

Dans son *Rapport annuel 1999-2000*, la Commission a soutenu que la dotation fondée sur les valeurs dont témoigne le Cadre du mérite fondé sur les valeurs constitue le moyen par lequel le système de dotation serait renforcé. Nous avons également dit que le cadre était un moyen qui nous servirait à évaluer la mesure dans laquelle le processus de dotation fonctionne avec toutes les garanties pour la protection du système du mérite. Nous croyons que le *Rapport annuel 2000-2001* a réalisé cette évaluation en fournissant un aperçu du rôle de surveillance stratégique de la Commission, en faisant une évaluation équilibrée des valeurs et des principes reliés au système du mérite et en décrivant les défis qui ont une incidence sur le système — et comment mettent la santé globale de ce dernier.

Au moment où l'initiative de la modernisation de la gestion des ressources humaines s'installe, la Commission recommande que les valeurs et les principes demeurent, sous une forme ou une autre, au cœur du système. La Commission, comme elle l'a fait au cours de l'exercice qui vient de se terminer, va continuer d'évaluer la santé globale du système de dotation à l'échelle de la fonction publique. Ce faisant, nous continuerons de consulter le plus de gens possibles et d'avoir recours à une multitude de sources et d'outils. Le *Rapport annuel* de la CFP de cette année a mis l'accent sur la représentativité et l'égalité d'accès; celui de l'an prochain traitera des valeurs de l'impartialité politique et de la transparence.



Appui à la collectivité des ressources humaines

La Commission s'applique actuellement à sensibiliser ses partenaires des organismes centraux au problème des ressources limitées dont disposent les ministères, la CFP et la collectivité des RH. Le défi que présentent pour la collectivité des ressources humaines le traitement du volume de travail actuel et l'établissement d'une capacité à cet égard a également été relevé comme étant prioritaire durant les consultations de l'APEX avec la Commission et les conseils fédéraux régionaux. Ce problème se fait sentir principalement dans les régions où certains ministères ont peu ou pas de ressources en RH. En outre, il ressort clairement des discussions avec l'APEX qu'un grand nombre de ministères doivent clarifier les rôles respectifs des gestionnaires et des spécialistes des ressources humaines dans le processus de dotation. La définition de leur rôle n'est pas claire et ce manque de clarté est source de frustration pour les deux parties. Les participants et participantes croient que davantage de ressources, et de façon tout aussi importante, un ensemble de compétences plus vastes seraient nécessaires à la collectivité des ressources humaines. En conséquence, de 80 à 120 spécialistes des ressources humaines ayant un fort potentiel seront embauchés dans le cadre du Programme de recrutement postsecondaire.

4 280 concours publics qui ont résulté en 277 910 demandes d'emploi, 44 pour cent de ces emplois ayant attiré 50 candidats et candidates ou plus et 18 pour cent, 100 candidats et candidates ou plus. Comme cet exemple en fait foi, le principal défi sera de trouver l'équilibre approprié entre les éléments suivants : la gestion d'un plus gros volume de candidatures d'une manière rentable et l'assurance que la présélection et l'évaluation de ces demandes d'emploi ne nuisent pas à la rapidité d'exécution du recrutement, ainsi que le maintien d'un niveau élevé de services à la population canadienne à l'échelle du pays.

La Commission a commencé à bâtir sa capacité de recrutement par voie électronique afin d'améliorer l'accès et le temps d'exécution de la dotation. La CFP considère la technologie comme un outil important pour réaliser l'objectif d'avoir une fonction publique représentative en atteignant un bassin plus large de candidats et candidates. Dans la mesure actuellement possible, la technologie sert au développement d'outils de recrutement tels que la base de données sur les associations de membres de l'équité en emploi.

Recours à la technologie

Pour répondre à ces besoins, nous nous tournons du côté de la technologie afin d'y trouver des solutions possibles. Tout changement dans les politiques allant dans le sens d'un recours accru à la zone de sélection nationale nécessitera un investissement financier pour la mise en œuvre et le maintien de l'auto-évaluation et de la présélection en direct, puisqu'il sera impossible de traiter un volume accru de demandes d'emploi de façon manuelle comme c'est le cas actuellement.

Les demandes d'emploi en direct représentent environ 70 pour cent de toute l'activité de recrutement. La CFP reconnaît qu'une possibilité de simplifier et d'accroître le rythme d'exécution de la dotation est l'utilisation active de la fonctionnalité de recrutement électronique à chaque étape du processus de recrutement et de sélection, soit l'accusé de réception des demandes d'emploi, l'examen initial des curriculum vitae et les examens et la présélection des candidats et candidates. La Commission croit que la technologie non seulement nous aide à appliquer les valeurs du mérite et à accroître l'efficacité de la dotation, mais qu'elle soutient également les valeurs de justice et d'objectivité du processus de sélection et peut améliorer l'accès de la population aux emplois. À titre d'exemple, les sondages récents que la CFP a faits auprès des étudiants et étudiants occupant un emploi d'été et des personnes récemment embauchées indiquent que les membres des minorités visibles se servent d'Internet dans une grande mesure pour leur recherche d'emploi. Cependant, cette possibilité de moderniser et de simplifier réellement le recrutement exigera un investissement financier supplémentaire dans l'infrastructure technologique du recrutement électronique. Sans financement additionnel, le recrutement électronique ne peut être développé dans une mesure suffisante pour mener à la modernisation du recrutement. En outre, il faudra avoir recours à l'échelle du système, aux outils et aux autres technologies Web pour tous les aspects de la gestion des ressources humaines, notamment les prévisions, le recrutement et la formation. En travaillant avec d'autres organismes centraux et ministères, nous progresserons vers l'accès direct pour les candidats et candidates, les fonctionnaires et les gestionnaires aux services et programmes de ressources humaines.

environnement de travail qui tient compte du besoin d'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

Planification pour combler les besoins en ressources humaines

Le profil démographique de la fonction publique exige que la planification dans le domaine des ressources humaines fasse partie intégrante de la planification stratégique des ministères pour leurs besoins à ce chapitre s'ils veulent continuer à offrir leurs services et leurs programmes. Le départ imminent de fonctionnaires d'expérience, un marché du travail de plus en plus concurrentiel et l'incidence de la technologie de l'information sur les emplois traditionnels requièrent absolument qu'on abandonne la dotation réactive consistant essentiellement à combler les postes vacants pour adopter une formule de dotation anticipant les priorités futures et déterminant les besoins en ressources humaines nécessaires à cette fin.

Comme le Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction l'a fait remarquer, la planification implique qu'on définisse les besoins en main-d'œuvre actuels et futurs et que l'on connaisse bien le marché du travail à l'extérieur du secteur public. La Commission, en partenariat avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, continue à travailler sur les deux fronts par l'entremise d'un Centre des études démographiques créé récemment. L'information réunie par ce centre constitue un aperçu des tendances dans la fonction publique et sert également aux ministères pour faire leur planification dans le domaine des ressources humaines.

Si l'on se place du point de vue de la Commission, tant la planification stratégique des ressources humaines que la communication de ces plans aux conseillers et conseillères en ressources humaines sont de la plus haute importance. Des relations de travail harmonieuses entre les gestionnaires et leurs conseillers et conseillères en ressources humaines sont un élément crucial et on devrait les favoriser. Quand la discussion sur les besoins en ressources humaines a lieu assez tôt, les conseillers et conseillères en ressources humaines ont tout le temps voulu pour prendre des mesures et les gestionnaires pour étudier les options dont ils disposent. Ce message a été mis en évidence dans le *Guide de dotation et de recrutement à l'intention des gestionnaires* qui a été largement diffusé aux ministères par la CFP.

Accès accru aux occasions d'emploi

La Commission a fait part de changements à sa politique opérationnelle sur la zone de sélection afin que les Canadiens et Canadiennes vivant à l'étranger aient accès aux occasions d'emploi. En traitant de la vaste question de l'accès, la Commission indiquait qu'elle voulait s'éloigner de la sélection fondée sur les critères géographiques afin d'accroître dans la mesure du possible les possibilités d'accès pour les Canadiens et Canadiennes. Depuis février 2001, la politique sur la zone de sélection est en cours de révision.

À l'heure actuelle, environ 20 pour cent des emplois fédéraux ouverts à la population ont été dotés au moyen d'une zone de sélection nationale. Toute augmentation dans l'utilisation de la zone de sélection nationale peut donner lieu à un accroissement important du volume des demandes d'emploi. Par exemple, en 2000-2001, il y a eu

nuit sérieusement à leur efficacité et à la capacité de réaliser le programme des ressources humaines du renouvellement de la fonction publique. Les participants et participantes ont indiqué que même si les programmes de formation étaient essentiels, ils n'avaient pas les ressources pour embaucher, former et encadrer les recrues. La possibilité qu'ils réussissent à maintenir les initiatives actuelles et à en élaborer de nouvelles augmentera de façon importante si on leur fournit d'autres fonds et si ce financement s'accroît et est fourni sur une base permanente et à plus long terme.

Réponse aux questions soulevées

Il est clair qu'on doit donner suite à ces questions grâce à un fort partenariat et des relations de travail efficaces avec les gestionnaires puisque ceux-ci jouent un rôle stratégique et opérationnel clé pour ce qui est du recrutement et de la formation du personnel. Des efforts considérables sont déployés présentement en vue de relever ce défi.

Des solutions ont été envisagées et des progrès ont été réalisés concernant bon nombre des défis et occasions que présente l'obligation de renouveler constamment le processus de recrutement. Ces défis et occasions indiquent qu'il faut réinvestir dans la technologie et dans le capital humain qui sont les éléments moteurs de la fonction de recrutement. Un partenariat qui fonctionne bien entre les gestionnaires, la collectivité des ressources humaines et la CFP est essentiel pour évaluer si les outils, la technologie, les politiques, les processus et la capacité de la collectivité des ressources humaines répondent bien à ce défi.

Positionnement de la fonction publique comme employeur de choix

Plusieurs initiatives en cours sont mentionnées dans le plan d'action élaboré en réponse au rapport du CHF sur les impératifs de recrutement auxquels la fonction publique doit faire face. Le plan d'action établit six thèmes ou priorités dont on doit s'occuper sur une période de trois ans. À noter particulièrement, l'accent mis sur l'accroissement du recrutement des nouveaux diplômés et sur l'amélioration de la représentation dans la fonction publique des membres des groupes désignés. Le plan d'action illustre également les progrès réalisés en ce qui a trait à l'aide apportée aux gestionnaires dans leur planification des ressources humaines, en leur fournissant l'information d'ordre démographique et des renseignements et des conseils sur les programmes et options de recrutement, de façon qu'ils puissent agir de manière stratégique. La Commission a agi en chef de file sur ce plan en établissant des relations avec les universités et les associations de membres de l'équité en emploi.

La CFP a également fait un sondage auprès des étudiants et étudiantes ayant un emploi d'été et les personnes récemment embauchées pour connaître les préférences de cette nouvelle génération de travailleurs du savoir en ce qui a trait au milieu de travail. Les résultats de ce sondage ont servi à cibler les stratégies de recrutement et de maintien en poste. Notre recherche nous indique que la fonction publique a beaucoup à offrir en tant qu'employeur, particulièrement du travail intéressant dans un domaine relié au champ d'études, et un

⁵ La zone de sélection sert à déterminer qui est admissible à une nomination à un poste dans la fonction publique fédérale en fonction des critères géographiques, organisationnel ou professionnel — article 13.1 de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP).

temporaires plutôt que pour des postes de durée indéterminée limite le champ de candidats et candidates aux personnes qui acceptent une nomination temporaire. Cela crée une période probatoire *de facto* qui fait que les gestionnaires sont moins enclins à examiner le dossier d'autres candidats et candidates peut-être mieux qualifiés. Comme le test du mérite appliqué à la dotation temporaire est généralement moins rigoureux, cela peut avoir une incidence négative sur la qualité du recrutement. La décision de procéder à une dotation plus rapide ou à une dotation plus lente mais de meilleure qualité est un dilemme qui doit être résolu.

Capacité de la collectivité des ressources humaines

La Commission est bien consciente qu'il est essentiel que la collectivité des spécialistes en ressources humaines soient compétents et professionnels pour qu'ils puissent répondre aux défis actuels qui se posent en matière de recrutement et aux besoins de la direction. Toutefois, il est admis que les difficultés dans ce domaine posent un risque sérieux lorsqu'il s'agit de progresser de manière efficace. Le Secrétaire de la collectivité des ressources humaines signale le besoin urgent d'investir dans le perfectionnement des compétences clés, de recruter une masse critique de spécialistes des ressources humaines hautement qualifiés et de voir à leur poursuite leurs études et de les aider à diversifier leur expérience de travail.

Plusieurs conseils fédéraux régionaux et un certain nombre de participants et participantes des groupes de discussion parraînés par l'APEX ont reconnu que le manque de spécialistes des ressources humaines

Les années de réduction des effectifs suite à l'Examen des programmes a créé un climat dans lequel le recours à la dotation temporaire a été utile, les nominations pour une durée déterminée et les nominations temporaires, par exemple. Ces approches étaient nécessaires pour faire face à l'incertitude de cette époque. Cependant, il y a une incidence majeure à cette façon de faire : le fait d'embaucher des personnes pour des emplois

Recours à la dotation à court terme et temporaire

La discussion de cet aspect a soulevé des questionnements au sujet de la façon dont nos valeurs et principes d'accès équitable, de justice et d'efficacité doivent être équilibrés par les gestionnaires et la collectivité des ressources humaines. En même temps, la nécessité de recruter des candidats et candidates de grande qualité dans un marché du travail concurrentiel, d'élargir l'accès aux jeunes et aux groupes de l'équité en emploi et d'accroître le recours à la technologie (laquelle est sans frontières) ont ajouté leurs propres pressions au besoin d'élargir l'accès.

nominations *externes* à la fonction publique, la Commission a décidé que seules les personnes considérées comme faisant partie de la zone de sélection⁵ telle que définie pour un poste sont admissibles. La discussion qui a alors eu lieu portait sur la pertinence de la sélection en fonction de critères géographiques pour établir des bassins de candidats et candidates efficaces et suffisants comme base pour la sélection. La préoccupation soulevée par les parlementaires et la population illustre bien la difficulté d'assurer un accès aux occasions d'emploi tout en utilisant les fonds publics avec sagesse.

(CHF) met également en évidence ce défi démographique et fait valoir que le recrutement est critique en ce moment pour le renouvellement de la fonction publique et qu'il faut s'attendre que l'attrition sera grande au cours des cinq prochaines années.

Diversité et représentativité de la fonction publique

Comme on l'a déjà mentionné plus tôt, ces questions ont été soulevées par deux groupes de travail mandatés récemment par le Conseil du Trésor :

- *Faire face au changement dans la fonction*

publique fédérale — le rapport du Groupe de travail Perrinham — indiquait que les méthodes traditionnelles de recrutement des membres des minorités visibles n'étaient pas suffisantes et que, pour réaliser l'objectif d'une action positive en faveur d'une fonction publique représentative, il fallait améliorer le taux de participation des membres des minorités visibles. Il faudrait pour cela des objectifs-repères, des changements à la culture organisationnelle de la fonction publique et une responsabilité claire à l'égard des résultats.

- Le Groupe de travail sur une fonction publique inclusive, dirigé par Janet Smith, a démontré qu'il fallait que la fonction publique se dote d'un effectif représentatif en favorisant une culture qui embrasse et valorise la diversité.

Accès aux occasions d'emploi

Au cours du dernier exercice, certaines préoccupations se sont fait jour au sujet de l'accès des Canadiens et Canadiennes aux occasions d'emploi dans la fonction publique fédérale. Suite à une enquête récente sur l'admissibilité des citoyennes et citoyens canadiens vivant à l'étranger aux

Défis actuels en ce qui concerne le recrutement

Parmi les questions pivots pour le renouvellement de la fonction publique, on note :

Profil démographique de la fonction publique

Une analyse faite par la Commission de la fonction publique et dont fait état le chapitre 9 du *Rapport du vérificateur général-avril 2000* — La rationalisation du

régime de gestion des ressources humaines — traite de la nécessité de reconstituer les groupes de relève au sein de la fonction publique en s'appliquant activement à recruter des jeunes puisque plus du tiers des cadres occupant des postes de direction pourraient prendre leur retraite dans les trois prochaines années. Le rapport du Comité des hauts fonctionnaires



humaines.

À la discussion de la réforme des ressources solutions proposées, peut contribuer de façon valable suit, portant sur les défis du recrutement et les système du mérite. Nous croyons que l'analyse qui des modifications à la loi pour assurer la santé du ment, nous sommes convaincus qu'il faudra plus occasion de s'attaquer aux défis que pose le recrutement que la Commission croit qu'il s'agit d'une

Section III : Principaux enjeux qui ont une incidence sur le système de dotation

Au cours des quelques dernières années, la Commission a fait face à un certain nombre d'enjeux importants ayant une incidence sur le recrutement. Nous allons, au cours de la prochaine décennie, continuer de nous occuper de questions clés, à savoir bâtir un effectif respectant la diversité; recruter, assurer le maintien en poste et le perfectionnement du personnel qui remplacera les fonctionnaires actuels dont un grand nombre sont admissibles à la retraite; et assurer un accès équitable aux occasions d'emploi dans la fonction publique, tout en faisant face à un volume considérable de demandes d'emploi; s'adapter aux moyens de recrutement électronique; et assurer la capacité de la collectivité des ressources humaines de travailler avec les gestionnaires de manière efficace.

Ces défis doivent également être abordés dans le contexte d'une économie forte où la concurrence se poursuit en matière de recrutement et de maintien en poste de candidats et candidates de qualité. Aussi, nous sommes à une étape importante de la réforme du système de gestion des ressources humaines. Au début de cette initiative de réforme, l'accent est mis fortement sur l'efficacité du processus de recrutement. Au fur et à mesure que nous modernisons et rationalisons les systèmes de gestion des ressources humaines, le mérite, étant l'une des valeurs essentielles de la fonction publique, demeurera d'une importance cruciale si l'on veut que la fonction publique demeure l'institution de haute qualité à laquelle sont habitués les Canadiens et les Canadiennes.



Impartialité politique

La Commission croit que, globalement, les nominations sont faites de façon objective et qu'elles sont exemptes de tout favoritisme politique. Cependant, dans le but de protéger cette valeur, une vigilance sans relâche est requise.

Représentativité

La Commission considère que, bien que certains progrès aient été réalisés quant à l'objectif de se doter d'une fonction publique représentative, cet objectif ne sera atteint que si les efforts en cours actuellement se poursuivent activement à l'échelle de la fonction publique et donnent lieu au nombre de nominations prévues.

Égalité d'accès

La Commission constate qu'on a consacré d'importants efforts à l'atteinte de cet objectif. Cependant, il faut poursuivre le travail pour faire en sorte qu'existe l'égalité d'accès aux occasions d'emploi dans la fonction publique et que les pratiques d'embauche soient exemptes d'obstacles et inclusives.

Justice

Alors que les études démontrent que, globalement, le système de dotation est juste, la Commission est consciente que les perceptions du contraire demeurent préoccupantes. Nous croyons que ces perceptions résultent largement de problèmes en milieu de travail et que, par conséquent, des efforts particuliers seront demandés aux gestionnaires pour qu'elles changent.

Transparence

La Commission maintient que cette valeur n'est pas suffisamment observée et qu'il faut lui accorder plus d'attention à l'échelle des ministères et de l'ensemble de la fonction publique, et ce, afin que les pratiques et décisions en matière de renouvellement de personnel soient transparentes.

Souplesse et capacité financière/efficience

Alors que la Commission continue de travailler à la simplification du système de dotation, nous croyons que les assouplissements qui existent déjà dans le système actuel ne sont pas vraiment utilisés au maximum par les ministères et organismes. À cet égard, la Commission va poursuivre ses efforts pour promouvoir ces assouplissements et l'efficience du système. Un des plus grands défis auxquels fait face la fonction publique est celui de maintenir l'équilibre entre les principes de gestion et l'application des valeurs en dotation.

Évaluation globale des valeurs et des principes — une question d'équilibre

Des réformes ont eu lieu dernièrement dans la fonction publique dans le but de réduire la complexité et la rigidité des processus d'attribution des marchés, d'acquisition et de nomination. Nous sommes d'avis cependant que les organisations publiques doivent constamment viser le juste milieu : elles devraient protéger le principe du mérite et favoriser l'équité et la neutralité même dans leur poursuite de l'efficacité, de la souplesse et du rendement organisationnel. Une organisation publique n'a pas et ne peut pas avoir les mêmes marges de manœuvre dont jouissent les organisations du secteur privé. Elle devra toujours respecter des normes plus élevées de transparence et de conformité aux procédures afin de dissiper toute crainte de favoritisme, interne ou externe. Pour cette raison, la neutralité et le mérite seront toujours des valeurs fondamentales grâce auxquelles les gens continueront à faire confiance à la fonction publique, en se disant qu'il s'agit d'une grande institution canadienne au service du bien commun.

De solides assises — Rapport du groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique (Rapport Tait — Sommaire)

C'est la première année que la Commission fait rapport sur la santé globale du système de dotation selon une perspective fondée sur les valeurs. Cette

décision de faire rapport sur des valeurs qui ont toujours existé en filigrane constitue un défi. Nous reconnaissons que cette première tentative n'est pas parfaite; cependant la Commission croit fermement que pour que la fonction publique soit vraiment fondée sur le mérite, elle doit porter attention à toutes les valeurs en dotation et aux principes s'appliquant à la gestion et à la prestation des services dans le Cadre du mérite fondé sur les valeurs. La Commission reconnaît que les administrateurs généraux et premiers dirigeants d'organismes, tout comme les gestionnaires, doivent prendre des décisions difficiles lorsqu'ils appliquent quotidiennement les principes de gestion et les valeurs en dotation. C'est l'équilibre adéquat entre ces valeurs qui assure la bonne santé du système de dotation.

Notre examen approfondi des principes de gestion et des valeurs en dotation a révélé que, globalement, le système du mérite est en bonne santé. Cependant, la Commission a relevé certains secteurs sur lesquels on devrait davantage mettre l'accent.

Compétence

La Commission constate que l'on recrute dans la fonction publique des personnes compétentes qui répondent aux besoins à court terme. Cependant, les ministères et organismes devraient également porter attention à leurs besoins à plus long terme pour s'assurer que la fonction publique aura les compétences nécessaires dans l'avenir. Un tel objectif exige qu'une planification rigoureuse et efficace à tous les niveaux devienne une priorité.

de recrutement de manière à déterminer où se produisent les retards. Cette approche permet de cerner les problèmes et de s'en occuper sur-le-champ. Nous considérons cette approche comme plus efficace que le fait de se fier à des études de portée générale pour améliorer l'efficacité de la dotation.

Augmentation de la souplesse

La CFP a invité les ministères et organismes à déterminer les obstacles du système et est résolue à travailler avec eux à les surmonter. La CFP a introduit de nouveaux assouplissements dans le système de dotation en apportant des changements au *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* (REFP); elle a délégué des pouvoirs aux ministères et organismes pour la plupart des mesures de dotation. Même si la CFP a fait savoir qu'elle était disposée à les aider à concevoir un processus de dotation répondant à leurs besoins précis, nous constatons que les ministères et organismes peuvent ne pas avoir tiré pleinement parti de cette occasion en raison de contraintes dues au volume de travail. Des règlements sur mesure ont été créés pour deux organismes seulement — la Défense nationale et la Gendarmerie royale du Canada.

Pour faire en sorte que les gestionnaires connaissent bien les nouveaux assouplissements mis à leur disposition et la façon de les utiliser, la CFP a investi dans la création d'outils et d'activités de formation et d'apprentissage destinés aux gestionnaires d'embauche. Parmi les publications récentes appuyant cette approche, il y a le *Guide de dotation et de recrutement à l'intention des gestionnaires*, le *Guide du gestionnaire pour l'emploi d'étudiants* ainsi que *Équité en matière d'emploi : comment tirer le maximum de vos efforts de recrutement*. Les activités de formation et d'apprentissage, quant à elles, incluent une série

d'Ateliers futés de la CFP sur les pratiques exemplaires ainsi que des mises à jour sur la gestion des ressources humaines, des ateliers destinés au personnel des ressources humaines et aux gestionnaires d'embauche ainsi que des présentations aux équipes de gestion des ministères sur la dotation fondée sur les valeurs.

Le Programme d'intervention rapide a été mis en œuvre pour tous les appels en vue de moderniser le processus d'appel, de favoriser la souplesse et de donner aux parties plus de prise sur leurs dossiers. Le fait d'offrir un mécanisme pour aborder les conflits à un premier stade du processus de dotation a eu une incidence positive sur l'efficacité et la rapidité de la dotation et a amélioré les relations dans le milieu de travail. Les personnes qui ont eu recours au processus d'intervention rapide ont noté des améliorations quant à la communication, la confiance, la satisfaction des deux parties, l'échange d'information et les relations de travail.

Bilan de sante

La Commission va continuer de faire connaître les assouplissements et les gains de rendement qui caractérisent le système de dotation actuel puisque nous croyons que les ministères et organismes n'en tirent pas tout le parti qu'ils pourraient en tirer. De plus, nous allons poursuivre nos efforts de simplification du système actuel et participerons activement à la modernisation de la gestion des ressources humaines. Comme le souligne le rapport Tait, il faut maintenir un équilibre entre les principes de gestion et les valeurs en dotation étant donné que, en tant que fonction publique, nous ne pouvons jouir des mêmes assouplissements que les organisations du secteur privé. Cela demeure notre grand défi.

récemment nommées pensaient qu'un processus si

long risquait de donner lieu à la perte de bons candidats et candidats

et certains gestionnaires avaient l'impression qu'au moment où une

offre leur était faite, les candidats et candidats

avaient été embauchés ailleurs. Les commen-

taires révélèrent bien que les gestionnaires

considèrent qu'il faut plus de souplesse.

Cependant, comme on l'a discuté dans la

section sur la compétence, la Commission croit que

la dotation pourrait être plus efficace si les gestion-

naires cessaient d'avoir recours à la dotation tempo-

raire ponctuelle pour adopter une approche plus

planifiée qui correspond à leur plan d'activité.

Pour raccourcir la durée des processus de dotation,

une approche en plusieurs volets est envisagée. Il n'y

a pas de repères acceptés sur la durée de la dotation

dans la fonction publique pas plus qu'il ne semble y

avoir de mesure de dotation type. Diverses variables

ont une incidence sur la façon dont la dotation se

fait — certaines ont autant à voir avec les

préférences personnelles et la culture ministérielle

qu'elle ont à voir avec la charge de travail et la

division du travail entre le ou la gestionnaire

délégué et le conseiller ou la conseillère en

ressources humaines. La Commission travaille avec

les ministères et les organismes à un niveau très

concret en examinant leur processus de dotation et

Il faudrait plus de clarté dans les responsabilités,

des pouvoirs plus grands de jumelage et une

rationnalisation générale des processus visant les

ressources humaines pour que la fonction

publique puisse atteindre ses objectifs. (Comité

consultatif sur le maintien en poste et la rémunération

du personnel de direction — Troisième rapport,

décembre 2000)

Les fonctionnaires récemment embauchés pour

une période indéterminée ont révélé qu'ils

considèrent que la fonction publique prend trop

de temps à prendre des décisions en matière de

dotation. (Joindre les rangs de l'effectif de base :

Rapport préliminaire sur l'enquête auprès des

nouveaux employés nommés pour une durée

indéterminée à la fonction publique fédérale — CFP)

La vitesse à laquelle se fait la dotation a été soulevée

comme étant une préoccupation majeure pour de

nombreux intervenants. En conséquence, il s'agit là

d'un aspect abordé dans le cadre de l'enquête auprès

des gestionnaires d'embauche et des personnes

récemment nommées. Lorsqu'on leur a demandé de

fournir une idée du temps qui s'est écoulé entre le

moment où une mesure de dotation particulière a

été lancée jusqu'au moment où la personne

nommée s'est présentée pour la première fois à son

nouveau poste, les gestionnaires d'embauche ont

indiqué que seulement 10 pour cent de tous les

concours pour un poste de durée indéterminée sont

complétés dans un délai inférieur à quatre semaines,

44 pour cent, en moins de trois mois et 24 pour cent

précient plus de six mois à être réalisés. Les

commentaires de nature qualitative portaient dans

une très large mesure sur le fait que le processus de

dotation prend trop de temps. Plusieurs personnes

Bien que l'on continue de simplifier le système de dotation, il faut pleinement utiliser les assouplissements qui existent déjà.

Bilan de santé

La Commission croit qu'il faut accorder plus d'attention à l'échelle des ministères et de l'ensemble de la fonction publique afin de s'assurer que l'on a recours à des pratiques et à des décisions transparentes en matière de renouvellement de personnel. Nous insistons pour dire que cette valeur n'est pas suffisamment mise en pratique à l'heure actuelle. Les résultats de l'examen actuel de l'impartialité politique et de la transparence du processus devraient contenir une explication de ce que signifie la transparence pour les personnes qui prennent des décisions en matière de dotation et indiquer quels sont les mécanismes actuellement en vigueur pour assurer la transparence. Un traitement plus en profondeur de la question sera fait à l'occasion de la publication du *Rapport annuel 2001-2002*.

Évaluation des principes de gestion et de prestation de services

Soupléssse :

APPROCHES DE RENOUVELLEMENT DE PERSONNEL EN FONCTION DES BESOINS PARTICULIERS DE L'ORGANISATION.

CAPACITÉ FINANCIÈRE/EFFICIENCE :

APPROCHES DE RENOUVELLEMENT DE PERSONNEL QUI ASSURENT UNE SAINTE GESTION DES FONDS ET DONT L'EXÉCUTION EST SIMPLE, RAPIDE ET EFFICACE.

Un rapport complet sur la santé globale du système de dotation doit traiter des principes de gestion et de prestation de services dans le Cadre du mérite

Fortes incitation à s'améliorer

fondé sur les valeurs. Il doit aussi mentionner ce que la Commission et d'autres intervenants font pour accroître les assouplissements du système et pour s'assurer qu'il est abordable et efficace. Alors que les ministères et les organismes n'ont pas à faire rapport sur ces principes dans le cadre de leurs rapports sur le rendement en dotation, d'autres sources ont été utilisées pour brosser un tableau de la façon dont ces principes et valeurs s'harmonisent.

La CFP est consciente des nombreuses pressions exercées par divers organismes concernant la souplesse et la capacité financière/efficience :

- Le système de dotation constitue une importante source de frustrations — il faut simplifier, rationaliser et renforcer le régime actuel. (*Rapport du vérificateur général du Canada-avril 2000* — chapitre 9 : La rationalisation du régime de gestion des ressources humaines)
- D'importants changements s'imposent : les processus de dotation devraient être plus simples et plus souples afin que les résultats soient plus rapides et pertinents. (*Rapport sur la sélection et promotion des cadres* — APEX)
- Presque sans exception, les répondants et répondantes au questionnaire ont indiqué que les processus et pratiques de dotation, de classification et de recrutement sont trop compliqués et trop coûteux, et nuisent à la création d'une fonction publique de choix. (*Enquête auprès des chefs de file de la fonction publique du Canada* — APEX)

moins coûteux que le Service automatisé de diffusion des avis (SADA) fondé sur le papier, et il a pour conséquence une réduction importante du temps d'affichage requis.

Cependant, il n'y a pas de stratégie commune pour la gestion du passage du SADA à Publiservice et bon nombre de ministères ne sont pas au courant que certains organismes n'utilisent plus le SADA. Ils n'ont donc pas averti leurs membres du personnel et ces derniers sont ainsi privés d'information au sujet des postes vacants dans les ministères qui affichent ces postes dans Publiservice seulement. La CFP a tenté de pallier cet inconvénient en publiant un avis permanent dans le cadre du SADA qui énumère tous les ministères qui n'utilisent plus le système papier et en incitant les fonctionnaires à utiliser les autres services à leur disposition pour faire part de leur intérêt à l'égard des occasions d'emploi.

Rétroaction généralement fournie

La rétroaction sur toute mesure de dotation est un aspect important de la transparence. Dans le cadre de l'enquête auprès des gestionnaires d'embauche et des personnes nommées, on a demandé à ces gestionnaires s'ils avaient fourni de la rétroaction ou un suivi aux participants et participantes à un concours une fois le processus de sélection terminé. De ceux-ci, 71 pour cent ont indiqué qu'ils l'avaient fait. Cette rétroaction a pris la forme de discussions informelles (49 pour cent), d'entrevues postérieures à la sélection officielle (40 pour cent) et du recours au mode alternatif de règlement des conflits (11 pour cent) au sein des ministères. Ces résultats indiquent que des progrès ont été réalisés sur ce plan, mais la transparence ne peut être assurée à moins que la rétroaction ne soit activement offerte à l'égard de chacune des mesures de dotation.

Différents relatifs à la dotation

Le recours accru au mode alternatif de règlement des conflits (MARC) pour traiter les différends relatifs à la dotation et d'autres types de différends en milieu de travail a permis d'accroître la transparence et la souplesse. Au cours de l'exercice 2000-2001, les appels interjetés officiellement auprès de la CFP ont donné lieu à un accroissement du nombre de demandes de recours au MARC. Cent cinq rencontres d'intervention rapide ont eu lieu; elles impliquaient 169 appelants et appelantes et leurs ministères. Le programme d'intervention rapide offre un processus volontaire, à caractère non obligatoire conçu pour aider la personne qui fait appel et un ministre à examiner la situation et à la régler dans un contexte non accusatoire avant de procéder à une audition d'appel officielle. Suite à ces interventions précoces, 65 appels ont été retirés. En ce qui concerne d'autres types de plaintes relatives à la dotation, 34 des 164 cas sur lesquels on a fait enquête ont été réglés avant que le processus ne soit complet, généralement grâce à la médiation.

Il faut porter plus d'attention — tant à l'échelle ministérielle qu'à celle de l'ensemble de la fonction publique — pour assurer la transparence des pratiques et des décisions en matière de renouvellement du personnel.

Il faut tenir compte des questions qui semblent loin du processus de sélection. Les rapports ministériels sur le rendement en dotation indiquent que la révision des politiques de dotation est en cours dans quelques-uns des 10 ministères et organismes. La CFP va faire sa part en repérant les pratiques exemplaires en dotation, et en les enseignant, en obligeant les ministères et organismes à assumer la responsabilité du processus et des résultats de leurs régimes de dotation; en faisant rapport au Parlement sur ce qui fonctionne et ne fonctionne pas dans le système de dotation; et en se joignant à d'autres intervenants pour régler les questions qui ne relèvent pas du mandat de la CFP mais qui ont une incidence sur le système de dotation.

Bilan de sante

La Commission croit que, globalement, le processus de dotation est juste. Cependant, la perception du contraire demeure et se veut un sujet de préoccupation. Étant donné que ces perceptions sont largement la résultante de problèmes en milieu de travail, les gestionnaires doivent faire porter leurs efforts sur un changement des perceptions.

TRANSPARENCE :

COMMUNICATION OUVERTE AVEC LES FONCTIONNAIRES ET LES CANDIDATS ET CANDIDATES AU SUJET DES PRATIQUES ET DÉCISIONS EN MATIÈRE DE RENOUVELLEMENT DE PERSONNEL.

Afin d'assurer la transparence, la dotation non seulement doit être juste, mais elle doit aussi donner l'impression de l'être. On entend cet énoncé au sein de la fonction publique fédérale depuis plusieurs années et il est aussi vrai aujourd'hui qu'il l'a

Les mécanismes individuels et collectifs dont se servent les ministères pour assurer aux fonctionnaires l'accès à l'information sur les occasions d'emploi et les stratégies de communication utilisées pour les mettre au courant de ces mécanismes ont de toute évidence des conséquences importantes pour la valeur de la transparence. En l'an 2000, la CFP a constaté que la majorité des ministères sont très satisfaits de Publiservice — un système d'affichage des emplois sur le Web à l'intention des fonctionnaires. Ce système est considéré comme efficace,

toujours été. Les fonctionnaires désirent comprendre pourquoi ils ont été sélectionnés ou promus ou pourquoi ils ne l'ont pas été. Les décisions de gestion doivent être expliquées aux candidates et candidats potentiels, ce qui ne signifie pas que toute activité de dotation doit être de nature concurrentielle.

Comme on l'a déjà noté dans la section sur l'égalité d'accès, l'emploi temporaire et les nominations intermédiaires font partie des activités de dotation qui risquent le plus de compromettre la transparence. Les processus de sélection tendent à être moins rigoureux; ils varient considérablement d'un lieu à un autre ou d'une action à une autre, et les personnes choisies sont souvent nommées pour une période déterminée ou indéterminée à un même poste ou un poste similaire. L'APEX a fait part de ses préoccupations au sujet du recours aux nominations intermédiaires pour la dotation des postes de direction. Les enquêtes et groupes de discussion mis sur pied par la CFP sur le renouvellement des programmes des cadres de direction indiquent que cette question peut avoir une incidence sur la crédibilité du système de dotation.

Mécanismes d'affichage des emplois

La Commission croit qu'en général le système de dotation est juste; toutefois, il faut résoudre les problèmes en milieu de travail et améliorer la perception quant à la justice du processus.

- ont trois fois et demie plus de chances que les autres membres du personnel de dire qu'elles ont vécu des expériences de harcèlement.
- ont trois fois plus de chances de dire qu'elles ont de travail;

Les employés et employées qui vivent des frustrations à propos de ces aspects de leur vie professionnelle ont tendance à avoir une opinion négative de la justice ou de la transparence du processus de sélection. Cependant, la CFP n'écarte pas les résultats de l'enquête auprès des fonctionnaires et reconnaît que des améliorations doivent être apportées. Parallèlement, une autre enquête menée par la CFP a révélé que les personnes qui interjetent appel sont portées à chercher réparation en se fondant sur une insatisfaction qui va plus loin que le déplaisir que leur a causé une mesure de dotation en particulier. Généralement, ces personnes font appel en invoquant un manque de communication, l'impression d'être sous-évaluées, le sentiment qu'il y a du favoritisme à l'égard d'autres membres du personnel, un manque de transparence dans le processus de dotation et de la frustration en raison du nombre limité de possibilités d'avancement et beaucoup moins souvent en ce qui a trait au processus de sélection même.

Raisons des perceptions négatives

Le système de dotation exige un engagement que tous ses intervenants doivent respecter, et la notion de traitement juste est au cœur d'un tel engagement. Les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux ont été utilisés par les ministères et organismes pour déterminer les perceptions de la valeur de justice. Trente pour cent des répondants et répondantes au sondage ont indiqué que le processus de sélection était injuste. Ce pourcentage plutôt élevé soulève, à première vue, de sérieux doutes quant au respect de cette valeur du système de dotation.

Une analyse plus poussée faite par la CFP révèle que les employés et employés qui considèrent que le processus de sélection est injuste ne font que réagir à des pratiques peu saines en usage dans leur milieu de travail, pratiques qui ne sont pas directement reliées au processus de sélection. L'opinion qu'ont les fonctionnaires à l'égard du système de dotation est un indice de la façon dont ils se sentent dans leur milieu de travail; elle indique également si leur superviseur ou superviseuse les appuie dans leur perfectionnement professionnel. En résumé, les personnes qui considèrent que le processus de sélection est injuste :

- ont vécu des frustrations quant à leur perfectionnement ou leur progression dans la carrière;
- sont deux fois moins susceptibles que les autres membres du personnel de croire que leur ministère appuie le perfectionnement professionnel;
- n'apprécient pas leur superviseur ou superviseuse et il est peu probable qu'elles se sentent appuyées ou que leur contribution est reconnue;

Bilan de santé

Pour le moment, la Commission n'est pas pleinement satisfaite de la situation au sujet de cette valeur. Bien que des efforts importants aient été déployés pour en assurer le respect, la Commission reconnaît qu'il lui faut continuer à travailler pour assurer l'égalité d'accès aux occasions d'emploi dans la fonction publique et veiller à ce que les pratiques soient inclusives et exemptes d'obstacle.

Justice :

DES PRATIQUES JUSTES FAVORISENT LA PRISE
DE DÉCISIONS OBJECTIVES, SANS FAVORITISME
POLITIQUE OU BUREAUCRATIQUE ET
TÉMOIGNENT D'UN JUSTE TRAITEMENT DES
FONCTIONNAIRES ET DES CANDIDATS ET
CANDIDATES.

Pour la fonction publique, il ne suffit pas que la dotation permette la nomination de fonctionnaires compétents, représentatifs et impartiaux; cette dotation doit être menée de façon à être perçue par les candidats et candidates, les gestionnaires et les citoyennes et citoyens canadiens comme un traitement juste. Ce qui signifie, notamment, que les titres et qualités requis pour une nomination doivent être évalués de façon objective.

Un sondage mené par la CFP auprès des gestionnaires d'embauche et des personnes récemment nommées révèle que la valeur de justice a été bien respectée au cours des mesures de dotation auxquelles ils ont participé. En outre, les commentateurs des personnes nommées ont mis en lumière la conduite juste, transparente, impartiale et professionnelle des processus de dotation.

mesures pour améliorer l'égalité d'accès aux perspectives d'emploi dans la fonction publique. Certaines questions sont abordées dans le Plan d'action en matière de recrutement qui met l'accent, en partie, sur la nécessité de mettre en œuvre des mesures pour assurer des processus de sélection impartiaux et accroître la représentation des membres des groupes désignés. Parmi les démarches entreprises pour cerner et éliminer ces obstacles systémiques, on note l'examen des systèmes de dotation et de recrutement ainsi que des outils d'évaluation qui contribuent à assurer l'impartialité des processus de sélection. D'autres initiatives visent à assurer une orientation et de l'information sur l'élaboration et l'utilisation d'outils de sélection susceptibles de réduire les incidences négatives.

Au début de l'année 2001, la CFP a entrepris de mener des consultations auprès des ministères, des organismes et des syndicats sur l'élaboration d'un cadre stratégique et de lignes directrices opérationnelles concernant l'approbation des nominations sans concours de personnes de l'extérieur de la fonction publique. On a également discuté de la détermination de mécanismes de gestion du volume de candidatures dans le cadre des concours publics, notamment le recours à des répertoires et à la sélection au hasard. Actuellement, la CFP utilise les renseignements recueillis dans le cadre de ces consultations pour mettre en œuvre des changements stratégiques et opérationnels qui donneront lieu à des améliorations abordables au système de recrutement externe, contre les obstacles aux pratiques d'embauche efficaces et efficientes et assurer un équilibre entre, d'une part, les résultats de dotation et les valeurs liées au processus, et d'autre part, les principes de gestion.

nominations de cadres de direction révèle que les titulaires de postes par intérim disposent d'avantage dans le cadre des processus de concours menés ultérieurement pour ces postes. En effet, des 83 candidats et candidates ayant occupé un poste de façon intermédiaire avant qu'il ne soit doté, 93 pour cent d'entre eux ont réussi le concours. Ces personnes comprenaient une moyenne d'occupation du poste de façon intermédiaire de 12 mois avant le concours. Près de la moitié avait occupé le poste pendant de longues périodes, certains jusqu'à 42 mois.

Dans une lettre aux administrateurs généraux et premiers dirigeants, la Commission a souligné l'importance de tenir compte de l'objet et des incidences des nominations intermédiaires. En effet, si la nomination intermédiaire vise à permettre le perfectionnement, cet objectif doit être clairement communiqué, dès le début, et cette possibilité doit être offerte à toutes les personnes susceptibles d'être intéressées et ce, de façon équitable, notamment par voie de rotation. Si on prévoit éventuellement prolonger la nomination intermédiaire, la Commission favorise le recours à un processus de sélection plus rigoureux pour la nomination intermédiaire en soi, processus dont il serait tenu compte dans une demande ultérieure de nomination sans concours. Par ailleurs, il faudrait également prévoir des nominations intermédiaires plus courtes et la tenue d'un concours le plus rapidement possible. La Commission demandera à tous les ministères et organismes d'élaborer des lignes directrices concernant les nominations intermédiaires.

Obstacles touchant les personnes handicapées

La Commission est bien au fait que l'utilisation accrue de la technologie peut créer certains obstacles aux perspectives d'emploi pour certaines personnes — plus particulièrement les personnes handicapées.

Bon nombre de questions à cet égard ont été étudiées par le Groupe de travail Lyrette. En effet, dans son rapport *De la technologie et de l'accessibilité universelles pour tous : L'engagement d'un environnement informatique accessible et inclusif*, le groupe de travail reconnaît que les personnes handicapées sont confrontées à des obstacles qui empêchent leur participation entière au milieu de travail étant donné que les technologies d'information et de communication ne leur sont pas aussi accessibles qu'elles le devraient. Ces obstacles limitent les perspectives professionnelles des personnes handicapées et les empêchent de donner leur plein potentiel au travail. Dans le but de minimiser la nécessité d'accommoder les personnes au cas par cas, des recommandations ont été formulées pour contrer les obstacles existants et rendre la technologie de la fonction publique fédérale accessible à tous les fonctionnaires handicapés. La mise en œuvre de ces recommandations entraînerait également une juste représentation en milieu de travail et offrirait aux fonctionnaires handicapés de meilleures possibilités de réaliser leurs aspirations professionnelles et d'atteindre leur plein potentiel.

Des mesures sont nécessaires

Dans le contexte de la dotation fondée sur les valeurs, il est nécessaire de mettre en œuvre des

Des efforts supplémentaires sont nécessaires pour qu'il y ait à la fonction publique égalité d'accès aux occasions d'emploi et des pratiques exemplaires d'obstacles.

Bilan de santé

Certains progrès ont été réalisés en vue d'établir une fonction publique vraiment représentative. La Commission reconnaît qu'il s'agit là d'un défi hérité de l'Examen des programmes et de l'évolution de l'effectif canadien. Les efforts actuellement déployés, y compris les mesures spéciales, doivent non seulement être poursuivis activement à l'échelle de la fonction publique, mais doivent produire le nombre de nominations prévues permettant ainsi d'atteindre l'objectif d'une fonction publique fédérale à l'image de la population canadienne qu'elle sert.

Évaluation des valeurs liées aux processus

Égalité d'accès :

DES PRATIQUES ÉQUITABLES FAVORISENT L'ÉGALITÉ D'ACCÈS AUX OCCASIONS D'EMPLOI, SONT SANS OBSTACLES SYSTÉMIQUES ET ENGLOBBENT TOUS LES GROUPES.

L'« accès » aux emplois dans la fonction publique désigne la mesure dans laquelle les personnes, tant de la fonction publique que de l'extérieur, sont informées des emplois offerts, ont la possibilité de présenter leur candidature à ces postes et sont nommées. De nombreuses décisions déterminent l'accès, notamment le processus de sélection doit-il être externe ou interne (avec ou sans concours); quelles sont les limites de la zone de sélection; le choix de la méthode de diffusion et la période d'affichage de l'avis.

Nominations intermédiaires

La récente étude thématique sur l'accès aux perspectives d'emploi dans la fonction publique a permis à la Commission de cerner les problèmes systémiques liés à l'ensemble des opérations de dotation — même si la plupart de ces mesures, prises individuellement, sont justifiées dans leur contexte particulier. Ainsi, on a noté la nécessité de revoir l'utilisation de certains mécanismes de dotation pour assurer l'égalité d'accès (et d'autres valeurs) des processus d'embauche, notamment parce que la Commission s'inquiète de la prolifération de pratiques comme les demandes pour un candidat ou une candidate en particulier dans le cadre de concours publics, l'avantage significatif possible accordé aux nominations pour une période intermédiaire ou déterminée dans les concours internes et l'utilisation non uniforme des nominations sans concours de personnes de l'extérieur de la fonction publique.

Problèmes systémiques relevés

L'analyse des 10 rapports ministériels sur le rendement en dotation a démontré que les ministères et organismes s'inspirent des résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, l'un des principaux indicateurs de la perception des fonctionnaires et des gestionnaires quant à l'égalité d'accès et de leur analyse des plaintes fondées relativement aux mesures de dotation dans leurs organisations. Ces ministères et organismes sont à modifier leurs politiques et leurs pratiques afin de répondre à ces préoccupations.

La Commission a déjà manifesté sa préoccupation quant à l'utilisation des nominations intermédiaires. Une analyse de la tendance récente relativement aux

À l'égard de l'emploi dans la fonction publique fédérale et certains facteurs qui influent sur la décision des étudiants et étudiantes ayant un emploi d'être et des nouvelles recrues de poursuivre un emploi ou une carrière à la fonction publique, un certain nombre de constatations ont une incidence sur le recrutement et le maintien en poste nécessaires pour établir un effectif diversifié. Parmi les défis actuels :

- Les membres des minorités visibles sont plus enclins à quitter la fonction publique afin de mieux utiliser leurs compétences et capacités, d'obtenir un meilleur salaire et de trouver de meilleures possibilités d'avancement.
 - Plus du quart des nouvelles recrues ont signalé leur intention de quitter la fonction publique d'ici cinq ans; ce risque est plus élevé au sein de la catégorie scientifique et professionnelle où les membres des minorités visibles constituent une bonne partie de l'effectif.
- Une étude, menée conjointement par la CFP et Patrimoine canadien sur la mobilité et l'avancement professionnel à la fonction publique fédérale, a évalué le taux selon lequel les membres de l'équité en emploi changent d'emploi ou obtiennent une promotion comparativement au groupe des hommes blancs physiquement aptes. Les constatations font ressortir des différences nettes et souvent prononcées relativement à la capacité des membres des groupes désignés de poursuivre une carrière dans la fonction publique comportant un cheminement de mobilité ascendante. En conséquence, le gouvernement fédéral pourrait faire face à de plus en plus de défis concernant la satisfaction professionnelle et le maintien en poste des membres des groupes désignés.

Maintien des acquis

Les deux sondages¹ pour connaître les perceptions à Au cours de l'exercice financier, la CFP a mené des groupes de l'équité en matière d'emploi et les groupes de l'équité en matière d'emploi pour les CFP, notamment la Foire de l'emploi pour les activités spéciales de liaison externe, organisées par la des groupes de l'équité en emploi. De plus, des incidence positive sur la représentation des membres emploi à temps plein. Ces programmes ont tous une gouvernement fédéral de faire la transition à un et étudiantes ayant acquis une expérience au sein du certaines dispositions qui permettent aux étudiants d'enseignement coopératif (Coop) continuellement travail étudiant (PFTE) et le Programme comme le Programme fédéral d'expérience de valeur sur le site Web de la CFP. Des programmes efforts de recrutement quotidiens de la CFP mis en recrues. On peut également y parvenir grâce aux on peut recourir pour embaucher de nouvelles Toutefois, le RP n'est pas le seul mécanisme auquel

Bien que l'objectif-répère de 1 sur 5 au profit des membres des minorités visibles soit respecté par le RP, l'étude a fait ressortir qu'un nombre beaucoup plus élevé d'entre eux avaient posé leur candidature au départ. Les raisons de l'écart entre le nombre de candidatures et les nominations de membres des minorités visibles fera l'objet d'une étude plus approfondie. La Commission reconnaît également qu'il faut déployer plus d'efforts pour accroître la représentation globale des membres des groupes désignés dans les régions.

financement pour diverses initiatives concernant la collectivité des cadres de direction et d'autres collectivités. Le *Rapport annuel 2001-2002* fera état des progrès concernant cette initiative.

Quant au Groupe de travail sur une fonction publique inclusive, dirigé par Janet Smith, son objectif était de fournir au gouvernement fédéral des outils et des pratiques novatrices permettant à la fonction publique de devenir plus inclusive. Selon le Groupe de travail : « ...alors que l'équité en emploi met l'accent sur l'amélioration de la représentation du milieu de travail, la diversité se penche sur les moyens de maintenir en poste les employés et employés en valorisant l'ensemble des contributions ». La Commission est d'accord avec les outils et des pratiques novatrices peuvent constituer un guide utile pour accroître la représentativité.

En l'an 2000, la CFP a réalisé une étude sur le principal moyen de recruter les récents diplômés et diplômées d'études postsecondaires. Elle a conclu que :

- Le Programme de recrutement postsecondaire (RP) joue un rôle important dans le processus de nomination de recrues de l'extérieur à des postes de niveau d'entrée pour une période indéterminée au sein des catégories professionnelles;
- Le recrutement dans le cadre du RP reflète les nombreuses dimensions de la diversité de l'effectif, y compris la région d'origine et la langue; et
- à l'exception du groupe des personnes handicapées, en général, le RP respecte ou dépasse la disponibilité des membres des groupes désignés sur le marché du travail.

spéciaux prévus à l'article 5.1 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Certaines

initiatives ont déjà été prises en vertu de cet article, y compris limiter l'admissibilité à certains concours à certains groupes désignés et les programmes Cours et affectation de perfectionnement (CAP), volets autochtones et membres des minorités visibles. D'autres initiatives du même genre sont nécessaires.

En fait, la CFP élabore un plan d'action pour solutionner ces problèmes.

Amorce de solution

Le Conseil du Trésor a confié à deux groupes de travail la responsabilité de trouver des solutions aux faibles taux de représentation relevés au cours du dernier exercice financier. Un groupe de travail, dirigé par Lewis Perinbam, a été chargé de l'amélioration de la participation des membres des minorités visibles dans la fonction publique. Ce groupe de travail a produit le document *Faire place au changement dans la fonction publique fédérale* dans lequel on a établi un objectif-repère d'embauche de 1 sur 5 au profit des membres des minorités visibles et ce, à l'échelle du gouvernement. Suite à ce rapport, la CFP a élaboré un plan d'action et obtenu du

Un effectif pleinement représentatif ne sera possible qu'en travaillant activement à l'échelle de toute la fonction publique.

⁵ Examen des systèmes de recrutement général et d'administration des priorités (mai 1999); Examen d'instruments choisis du Centre de psychologie du personnel (mai 1999); Étude longitudinale sur la campagne de recrutement postsecondaire de l'automne 1998 (juin 2000); et Examen des systèmes de renouvellement du personnel cadre et de perfectionnement (avril 2001).

vraiment représentatif pour s'assurer que les programmes et les politiques sont élaborés et mis en œuvre de façon à refléter la diversité de notre pays. Par conséquent, en 2000-2001, la CFP s'est penchée sur certaines questions concernant le Groupe de la direction. Voici les principales constatations des ESE menées récemment au sujet du renouvellement du personnel cadre :

- Actuellement, la représentativité des cadres de direction est inférieure à la disponibilité prévue sur le marché du travail pour tous les groupes désignés entre 1997 et 2000.
- Neuf des 10 personnes nommées au Groupe de la direction étaient déjà des fonctionnaires. Bien que les femmes aient été embauchées à un taux supérieur à leur disponibilité pendant la période 1997-2000, le ratio était de 0,9 pour les peuples autochtones, de 0,7 pour les personnes handicapées et de 0,6 pour les membres des groupes des minorités visibles, des taux inférieurs au niveau de disponibilité.
- Il existe, dans les postes de relève, un bassin important de personnes membres des groupes désignés qui peuvent être choisies pour combler cet écart de représentation au niveau des cadres de direction.
- Au cours de la période 1997-1998 à 1999-2000, le pourcentage des promotions de cadre de direction a augmenté dans le cas des femmes et des personnes handicapées, mais a diminué pour les peuples autochtones et les membres des minorités visibles.
- À l'examen des divers programmes en vigueur, il semble que les écarts qui existent maintenant pour les groupes désignés dans les rangs des ESE ne pourront être comblés et maintenus à un niveau durable sans la création d'une masse critique, notamment à l'aide des programmes

Conformément à ses obligations et responsabilités qui lui ont été confiées en vertu de la Loi sur l'équité en matière d'emploi (LBE), la CFP a mené un certain nombre d'examen des systèmes d'emploi destinés à relever dans ses politiques, ses systèmes et ses pratiques des obstacles à l'emploi pour les personnes des groupes désignés. Ces examens ont recommandé également des mesures à mettre en œuvre pour éliminer les obstacles relevés ainsi que pour élaborer des solutions aux problèmes soulevés. Ces études sont importantes puisqu'elles examinent des questions qui débordent le niveau général de représentation. Par exemple, il est important que le groupe des leaders de la fonction publique soit

Examens des systèmes d'emploi (ESE)

Comme l'indique le tableau, lorsqu'elles sont comparées à la disponibilité externe sur le marché du travail, les nominations externes sont assez équitables en ce qui touche les femmes, les peuples autochtones et les membres des minorités visibles. Comparativement à l'an passé, ce dernier groupe démontre les progrès les plus marqués. Un écart demeure en ce qui touche les personnes handicapées.

* Les estimations concernant la disponibilité sont fondées sur les données sur la disponibilité sur le marché du travail de Statistique Canada ajustées pour tenir compte des postes d'attente par nomination interne à la fonction publique au cours de l'exercice financier. Par conséquent, ces chiffres ne correspondent pas à ceux publiés par le Secrétaire du Conseil du Trésor, lesquels sont ajustés pour tenir compte de l'effectif total de la fonction publique à la fin de l'exercice financier.

Groupes désignés de l'équité en emploi		Nominations externes (%)		Disponibilité externe (%)	
Femmes	58,1	58,1	50,8	5,4	2,2
Membres des minorités visibles	8,3	8,3	7,0	1,3	0,2
Personnes handicapées	3,1	3,1	5,4	2,3	2,2
Peuples autochtones	4,6	4,6	2,2	2,4	2,2

à l'élection fédérale de l'an 2000. La Commission a répondu favorablement à ces quatre demandes. De façon plus générale, en l'absence de preuve ou de plainte à l'effet contraire, la Commission estime que les fonctionnaires ont respecté la neutralité politique exigée au cours de l'élection fédérale tenue à l'automne 2000.

Bilan de santé

La Commission estime que, dans l'ensemble, les nominations sont faites de façon objective et exempte de toute influence partisane. Afin de protéger cette valeur, il faudra toutefois faire preuve de vigilance assidue. À la lumière de ce qui précède, l'examen approfondi de la valeur de l'impartialité politique actuellement en cours sera mis en lumière dans le *Rapport annuel 2001-2002* de la CFP. Cet examen englobera les résultats de l'étude thématique, les résultats du sondage mené au printemps 2001 auprès des gestionnaires d'embauche et des personnes nommées ainsi que l'évaluation d'une autre série de rapports ministériels sur le rendement en dotation.

REPRÉSENTATIVITÉ :

LA COMPOSITION DE LA FONCTION
PUBLIQUE CORRESPOND À CELLE DU
MARCHÉ DU TRAVAIL.

Une fonction publique axée sur le mérite crée une fonction publique représentative.

Les rapports ministériels sur le rendement en dotation révèlent que les 10 ministères et organismes ont déployé des efforts pour accroître la représentativité, en établissant, pour les trois prochaines années, des cibles pour les groupes désignés de l'équité en emploi. Trois ministères ou

organismes ont respecté ou dépassé la représentation des quatre groupes sur le marché du travail, trois autres ont connu du succès pour deux des quatre groupes désignés, et trois ministères ou organismes doivent déployer plus d'effort pour atteindre leurs objectifs. En outre, les données fournies par un ministre n'ont pas suffi à déterminer si les objectifs avaient été atteints, mais témoignaient d'un certain succès en ce qui touche l'exercice d'auto-identification.

Bien que l'on constate certains progrès en vue d'une fonction publique plus représentative, selon les taux de recrutement actuels, la question demeure quant à l'atteinte d'une fonction publique vraiment représentative. Les ministères doivent recruter des personnes issues des groupes de l'équité en emploi à un taux supérieur à leur représentation sur le marché du travail, tout en répondant simultanément à d'autres besoins. Certains éléments comme le nombre d'ouvertures créées par les départs des fonctionnaires, et le moment où elles seront créées, auront une incidence sur l'atteinte de l'objectif de représentativité. La « vague de départs » prévue ne se produira pas en même temps et les ministères afficheront des taux de mise à la retraite différents. Résultat : la rapidité avec laquelle la représentativité pourrait être atteinte variera tant au niveau des ministères, des professions et des régions que des collectivités fonctionnelles.

Portrait actuel

Le tableau 5, qui se trouve en annexe, présente les données suivantes sur les nominations externes (nouvelles recrues), par groupes désignés de l'équité en emploi :

Recrutement et dotation de postes de cadre de direction

La Commission considère que les principaux points d'entrée que sont les nominations de cadre de direction et le recrutement à tous les postes constituent les leviers susceptibles d'assurer la neutralité. Pour cette raison, elle continue de participer activement aux nominations aux postes de cadre de direction ainsi qu'à la majorité des nominations initiales à la fonction publique.

Impartialité politique et participation à des activités politiques

Un autre élément du rôle de la Commission au regard de l'impartialité politique est lié aux dispositions concernant les congés pour les personnes qui souhaitent se porter candidates. En vertu du paragraphe 33(3) de la LEPF, tout fonctionnaire désireux de se porter ou d'être choisi candidat à une élection fédérale, provinciale ou territoriale, doit

demandeur à la Commission un congé non payé. Ce congé pourrait être accordé si la Commission estime que la candidature du fonctionnaire ne nuira pas par la suite à son efficacité dans le poste qu'il occupe alors. Du 1^{er} avril 2000 au 31 mars 2001, la Commission a reçu quatre demandes de congé non payé de personnes désireuses de se porter candidates

Sensibilisation à cette valeur

dans les stratégies et activités de dotation. En déterminant les pratiques exemplaires qui seront communiquées à la fois à la clientèle interne et externe, l'étude thématique vise à contribuer à la promotion du mérite, à la sensibilisation et à l'apprentissage ainsi qu'à servir le rôle de surveillance de la Commission à l'égard du système de dotation.

...il importe de réaffirmer que la neutralité ou l'impartialité et le mérite sont des valeurs fondamentales de la fonction publique et de demeurer très vigilants à l'égard des pratiques, des institutions et des conditions susceptibles de les renforcer ou de les affaiblir. Autant dans le cas des nouveaux organismes de services que dans celui des ministères traditionnels, le Parlement doit se doter d'un organisme qui peut garantir le caractère non partisan des nominations — surtout des nominations initiales — en donnant l'assurance que les nominations partisans ne menacent ni le professionnalisme ni l'intégrité de la fonction publique. Le favoritisme bureaucratique n'est pas plus acceptable que les nominations partisans, et la dotation fondée sur le mérite a toujours eu pour but d'empêcher le népotisme autant interne qu'externe, apparent ou réel.

De solides assises — Rapport du Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique (Rapport Tait — Sommaire)

Une vigilance sans relâche est nécessaire pour s'assurer que les nominations externes continuent à être fondées sur l'objectivité et l'impartialité politique.

Bilan de santé

La Commission constate avec satisfaction que des personnes compétentes sont nommées à la fonction publique, mais nous croyons que le maintien d'une fonction publique hautement compétente passe par une planification efficace du recrutement et du perfectionnement de tous les membres du personnel. Par conséquent, une planification plus rigoureuse et efficace visant à répondre aux besoins à long terme de la fonction publique est prioritaire. C'est pourquoi nous prévoyons inclure dans un prochain rapport annuel une analyse plus approfondie de cette valeur liée aux résultats.

IMPARTIALITÉ POLITIQUE :

LES EMPLOYÉS ET EMPLOYÉES SONT NOMMÉS ET PROMUS OBJECTIVEMENT, SANS FAVORITISME POLITIQUE OU BUREAUCRATIQUE.

Tout élément de partialité dans une nomination porterait atteinte au principe du mérite, lequel est intégré à l'article 10 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LFPF). Dans un certain nombre de rapports ministériels sur le rendement en dotation, les administrateurs généraux ou premiers dirigeants concernés ont confirmé que les activités de dotation étaient menées de façon impartiale. La CFP continuera de consulter les ministères afin de préciser davantage cette mesure de responsabilisation et d'autres indicateurs d'impartialité politique du système de dotation.

La CFP a lancé une étude thématique sur l'impartialité politique et la transparence afin de déterminer dans quelle mesure les ministères et organismes comprennent la signification de ces valeurs et de quelle façon cette compréhension est interprétée

Exemples de programmes d'apprentissage et de perfectionnement : Programme de stagiaires en gestion (PSG), Programme de formation accélérée des économistes (PEAE), Programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP), Programmes internationaux, Programme Echanges Canada et Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS).

importants concernant le capital humain, principes sous-jacents au succès au niveau du recrutement et du rendement. L'un de ces principes est que les organisations doivent cerner les compétences et autres caractéristiques nécessaires pour réussir, mais qu'elles ont également besoin de maintenir ces compétences au fil des ans grâce au perfectionnement et au maintien en poste du personnel.

Des perspectives de perfectionnement intéressantes constituent un outil important pour attirer et maintenir en poste le personnel ainsi que pour produire les résultats souhaités. Ces perspectives constituent également des outils importants pour former les leaders efficaces de demain, élément absolument essentiel à la fonction publique si elle veut réaliser sa vision. En tant qu'organisme responsable de la gestion d'un continuum de programmes de perfectionnement dans la fonction publique, la CFP a adopté une orientation méthodique à l'égard des besoins d'apprentissage et de perfectionnement de la fonction publique. En effet, tout un éventail de programmes d'apprentissage et de perfectionnement ont été mis sur pied pour améliorer les compétences des fonctionnaires de niveau non cadre à celui de cadre.

La CFP reconnaît également que le perfectionnement des compétences chez certaines collectivités fonctionnelles est important. Notre collaboration suivie avec les collectivités fonctionnelles comme les ressources humaines, les finances, la gestion du matériel et les biens immobiliers, les communications et l'élaboration des politiques, a donné naissance à des produits de formation visant particulièrement à répondre aux besoins d'apprentissage des membres de ces collectivités.

La dotation fondée sur les compétences

L'étude thématique menée récemment par la CFP sur l'accès aux occasions d'emploi dans la fonction publique a confirmé que la compétence est un élément catalyseur du processus de sélection. En étudiant la façon dont les gestionnaires parviennent à maintenir un équilibre entre les diverses valeurs de la dotation dans leurs décisions en matière de sélection, on a constaté qu'ils accordaient plus d'importance à la dotation fondée sur la compétence.

La Commission estime que les compétences constituent autant d'avantages pour assurer une dotation objective et souple. En fait, cette approche est plus rigoureuse que la dotation fondée sur le savoir ou l'expérience puisque les compétences requises sont clairement énoncées et servent de fondement à la sélection et à l'évaluation des candidats et candidates. Dans son rapport intitulé *Rapport sur la sélection et la promotion des cadres*, l'Association professionnelle des cadres de la fonction publique du Canada (APEX) avance également que la dotation fondée sur les compétences (y compris les capacités et qualités personnelles) est préférable, particulièrement dans les secteurs qui ont des besoins plus criants pour des connaissances spécialisées ou techniques. Comme la fonction publique envisage d'embaucher davantage, il est à espérer que les ministères et les organismes adopteront la notion de dotation fondée sur les compétences.

Tout au long de l'exercice de réduction des effectifs résultant de l'Examen des programmes, on a eu tendance, dans la fonction publique, à recourir à des mesures de dotation temporaires comme les nominations pour une période déterminée,

Perfectionnement durable

temporaire et intérimaire, au détriment de la dotation pour une durée indéterminée. Toutefois, comme l'indique la figure 1 (Répartition des nominations *externes* par durée d'emploi) dans les annexes, on constate une augmentation de 34 pour cent du nombre de nouvelles personnes embauchées pour une durée indéterminée en 2000-2001, comparativement à l'exercice précédent. Il y a d'autres indices de la poursuite du renouvellement du personnel ainsi que du renforcement des compétences dans la fonction publique, notamment l'utilisation accrue de programmes visant à attirer des étudiantes et des étudiants qualifiés très scolarisés. Comparativement au dernier exercice financier, on constate une augmentation de 12 pour cent du recours au Programme d'enseignement coopératif, une augmentation de 7 pour cent quant à l'utilisation du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFTE) et une augmentation de 33 pour cent du Programme de recrutement postsecondaire (RP). Comme le signale le vérificateur général dans son rapport de décembre 2000, le Programme de recrutement postsecondaire permet effectivement de recruter des candidates et candidats qualifiés. La Commission est d'accord avec ceci et croit également que de nouveaux investissements importants en matière de ressources sont nécessaires pour optimiser les résultats du RP. À compter de septembre 2001, le RP mènera une campagne de recrutement permanente, soit toute l'année — une amélioration étant donnée qu'au cours des dernières années on menait deux campagnes par année.

Les recherches menées par la CFP au sujet des *Pratiques exemplaires en matière de recrutement dans le secteur privé* ont permis de relever trois principes

Une stratégie est nécessaire

La Commission croit que la planification de l'effectif et le perfectionnement des compétences sont absolument essentiels à la fonction publique si elle veut réaliser sa vision. Bien que la Commission soit d'accord avec les constatations du Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction, présidé par Lawrence F. Strong, nous avons soutenu pendant un certain nombre d'années que cette planification et ce perfectionnement des compétences doivent s'appliquer à tous les niveaux de l'effectif actuel.

Selon le Comité consultatif, le gouvernement doit se doter d'une stratégie bien définie en matière de ressources humaines si elle veut mener une concurrence fructueuse pour attirer les personnes de calibre dont elle a besoin. Une des composantes essentielles de cette stratégie est la planification de

L'effectif — plus

particulièrement au cours de la prochaine décennie. Une telle planification requiert une compréhension des qualités et des compétences que possèdent les cadres de direction en poste ainsi que la détermination des qualités et des compétences dont on aura besoin pour l'avenir. Il faut également déterminer l'incidence des retraites prévues à la lumière de l'expérience. Cette initiative de

Une planification rigoureuse et efficace des ressources humaines est essentielle à tous les niveaux pour s'assurer que la fonction publique ait les compétences requises pour l'avenir.

- un consensus au sujet des qualités et des compétences futures requises qui seront utilisées dans la fonction publique de base;
- un régime d'évaluation de tous les titulaires de poste;
- un système d'information sur les ressources humaines permettant de réunir et d'utiliser efficacement l'information; et
- un consensus au sujet des besoins futurs.

La Commission est heureuse de constater que la planification de l'effectif est déjà amorcée dans la fonction publique. À la lumière d'une évaluation des rapports ministériels sur le rendement en dotation, la CFP a constaté que, chez les organisations qui ont présenté leur rapport, les stratégies et pratiques de dotation, soit répondaient aux besoins de l'organisation, soit établissaient des liens entre la planification des ressources humaines et la planification stratégique et/ou opérationnelle. Parmi les initiatives pertinentes relevées dans ces rapports sur le rendement en dotation, on note l'utilisation des profils de compétences, la planification de la relève et la mise sur pied de systèmes d'information en R.H. En outre, on constate un haut niveau de productivité de la part des membres du personnel, la satisfaction des gestionnaires concernant la compétence des nouvelles recrues, l'acquisition et des stratégies particulières pour des groupes fonctionnels.

planification débute par :

Section II : Évaluation de la santé du système du mérite selon une perspective fondée sur les valeurs

Évaluation des valeurs liées aux résultats

COMPÉTENCE :

QUALITÉS QUI GARANTISSENT QUE LES
FONCTIONNAIRES SONT QUALIFIÉS POUR
EXERCER LEURS FONCTIONS DANS LA
FONCTION PUBLIQUE.

*Pour aider le gouvernement à s'acquitter de ses
responsabilités, le Canada doit pouvoir compter sur
une fonction publique dont l'excellence est reconnue
et qui possède les compétences requises dans une
économie et une société fondées sur le savoir.*

Discours du Trône 2001

À la lumière de cette citation, on constate que le
gouvernement estime que la compétence est
essentielle pour assurer l'atteinte des objectifs de la
fonction publique. En outre, les constatations issues
des sondages menés auprès des gestionnaires
d'embauche et des personnes nommées, un des
nouveaux outils de surveillance stratégique que la
CFP a mis au point, traduisent cette conviction ainsi
que le fait que la compétence est considérée comme
un facteur clé de l'exécution des nominations à la
fonction publique.



Recherche

Régulièrement, la Commission de la fonction publique mène des analyses comparatives entre notre système de dotation et celui d'autres autorités et du secteur privé afin de déterminer si les pratiques exemplaires sont relevées et prises en considération. En outre, un certain nombre de sondages sont réalisés au sujet de diverses questions comme l'évaluation des conditions du marché du travail, les raisons pour lesquelles les candidates et candidats sont intéressés, ou non, à un emploi dans l'administration fédérale ainsi que d'autres éléments susceptibles d'aider à améliorer le système de dotation.

Études thématiques

Les études thématiques sont des études menées dans toute la fonction publique sur des questions liées aux pratiques, politiques et programmes de dotation. En plus de servir le rôle de surveillance de la CFP relativement au système de dotation, ces études contribuent aux efforts que la CFP déploie pour aider les gestionnaires et les spécialistes des ressources humaines à acquérir une compréhension commune et partagée de l'approche de dotation fondée sur les valeurs. En relevant les pratiques exemplaires qui sont ensuite communiquées à tous les intervenants du système, ces études assurent la promotion du mérite, la sensibilisation et l'apprentissage. À noter que la CFP a mis en œuvre une étude thématique concernant les valeurs du mérite que sont l'impartialité politique et la transparence. En outre, on prévoit déjà mener une étude sur les valeurs de compétence et de justice.

Évaluations du système du mérite

La CFP poursuit ses activités d'étude et d'évaluation du rendement en ce qui a trait à l'ensemble du système du mérite. Par exemple, en 2000-2001, la CFP a réalisé une étude sur la question de l'accès raisonnable d'éventuels candidats et candidates aux occasions d'emploi dans la fonction publique. En outre, une étude de la campagne de recrutement postsecondaire (RP) a permis d'analyser les tendances et les résultats de ce programme de RP. Enfin, précisons que les analyses et les constatations de ces études sont intégrées aux autres sections du présent Rapport annuel.

Dotation fondée sur les valeurs — une approche durable

Bien que certains de ces outils en soient aux étapes préliminaires de mise en œuvre, bon nombre d'entre eux ont déjà permis à la Commission de réunir des données valables, de l'information et un aperçu général que nous commençons à partager avec les ministères et les organismes afin d'améliorer le système de dotation. Plus les ministères, les organismes et la Commission se familiariseront avec ces outils, plus le Parlement sera assuré de la saine gestion du système de dotation. Cette approche a également fait l'objet de discussions entre la direction et les représentants syndicaux dans le cadre des réunions du Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique (CCCCFP) et a été adoptée par ce groupe qui en a fait état dans son rapport sur la surveillance. Nous sommes convaincus que cette approche de la dotation fondée sur les valeurs résistera à l'épreuve du temps et demeurera au cœur d'un cadre de ressources humaines renouvelé alors que la législation qui le régit est révisée.



ministères et organismes délégués d'améliorer la dotation. Un sondage sera mené deux fois par année et, à l'avenir, inclura également les commentaires formulés par les candidates et candidats non reçus dans un processus de dotation.

Afin de réunir des

renseignements au sujet des systèmes et des pratiques de

dotation, la Commission a

mis au point un système

interne de suivi des

décisions d'appel et

d'enquête conformément à la Loi sur l'emploi

dans la fonction publique (LEFP). L'analyse de ces

données permettra de relever les tendances quant

aux décisions et contribuera à déterminer la

meilleure façon d'aider la CFP, les ministères et les

organismes à exercer leurs pouvoirs de dotation. Ce

système contribuera également à cerner les

domaines où il est nécessaire de modifier la politique

de la CFP et la législation en matière d'emploi.

Ces nouveaux outils sont complémentaires des

activités en cours et décrites ci-dessous, lesquelles

servent à assurer un système de dotation efficace et

efficace.

en dotation. Bien que ces rapports ne couvrent pas l'ensemble de la fonction publique, ils constituent néanmoins un baromètre des activités concernant la dotation fondée sur les valeurs. Plus grand sera le nombre de ministères et organismes produisant un rapport à la CFP au cours du prochain exercice, plus on aura un meilleur aperçu.

Le rôle de la CFP auprès de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC)

Conformément à la Loi sur l'Agence des douanes et du
revenu du Canada, la Commission de la fonction

publique a mené un examen initial de la conformité

aux principes et valeurs de dotation applicables. La

Commission a conclu, qu'à ce stade de l'élaboration

du programme de dotation de l'Agence, les principes

de dotation semblaient compatibles avec les valeurs

de dotation en vigueur dans le reste de la fonction

publique. Bien que cette compatibilité vienne

appuyer la mobilité entre l'ADRC et le reste de la

fonction publique pour le moment, nous entendons

mener d'autres évaluations une fois que le pro-

gramme de dotation de l'Agence sera intégralement

mis en œuvre.

Nouveaux outils

La CFP a élaboré de nouveaux outils pour aider à

veiller à ce que le système de dotation fonctionne de

façon efficace. On a mené, à titre de projet pilote, un

nouveau Programme de sondages spéciaux (PSS)

pour demander aux gestionnaires d'embauche et aux

candidates et candidats retenus ce qu'ils pensaient du

déroulement des opérations de dotation. Grâce

au PSS, on obtient des renseignements quantitatifs et

qualitatifs qui permettront à la CFP ainsi qu'aux

l'exercice 2001-2002. Ces chiffres montrent la mesure dans laquelle les ministères et les organismes acceptent de mener leurs activités de dotation conformément à ce cadre moderne de responsabilité.

Une fois les Ententes signées, la CFP offre en permanence soutien et conseils à tous les ministères et organismes, y compris des outils pour les aider à évaluer leur rendement en dotation et à en faire rapport à la Commission.

Indicateurs de responsabilisation

On a inclus dans ces Ententes des indicateurs négociés qui permettent de s'assurer que les systèmes de dotation respectent les valeurs de dotation et en

assurent la promotion. De plus, pour évaluer les systèmes de

dotation, on dispose de toute une gamme de méthodes et d'outils. Par exemple, les ministères et les organismes doivent démontrer de quelle façon leurs stratégies en matière de ressources humaines appuient leurs besoins

opérationnels, analyser les plaintes résultant des diverses opérations de dotation et sonder les gestionnaires et les membres du personnel afin de connaître leur avis sur la justice et la transparence ainsi que sur l'égalité d'accès aux occasions d'emploi. Parmi les innovations mises en œuvre dans les ministères et les organismes, on note des sondages menés auprès de la clientèle pour déterminer la



compétence des membres de leur personnel et des outils de qualité totale comme la conformité aux normes ISO. Ces indicateurs constituent la base des rapports annuels sur le rendement en dotation des ministères qui sont transmis à la Commission, rapports qui constituent le fondement de ce nouveau système de surveillance de la dotation.

Évaluation et amélioration du rendement

Les ministères et les organismes sont tenus de communiquer leurs rapports sur le rendement aux agents négociateurs et de rendre compte des commentaires reçus. Par la suite, la CFP évalue leur rendement pour, à son tour, en rendre compte aux administrateurs généraux ou aux premiers dirigeants. Ce mécanisme de rétroaction leur est avantageux puisqu'il appuie l'amélioration du rendement en dotation, c'est-à-dire d'un meilleur service à la population canadienne.

Au cours de la dernière année, la Commission a évalué le rapport annuel ministériel sur le rendement en dotation reçu de 10 administrateurs généraux et premiers dirigeants à qui on avait demandé de produire un rapport au cours de cet exercice financier. À son tour, la Commission leur a fait part de ses commentaires au sujet de leur rendement en dotation. On prévoit que la prochaine série de rapports visera 40 ministères et organismes. Il est à noter que la CFP a organisé une activité d'apprentissage en juin 2001 pour partager les connaissances acquises suite à l'évaluation de ces 10 rapports et pour aider les ministères dans la préparation des prochains rapports. Les évaluations dont il est question dans le présent Rapport annuel s'appuient en partie sur les données que les 10 ministères et organismes ont communiquées à la CFP par le biais de leurs rapports sur le rendement

système de responsabilisation qui permet de veiller à ce que tous les intervenants s'engagent envers le Cadre du mérite fondé sur les valeurs et d'assurer la surveillance du rendement du système de dotation. L'engagement concrétisé dans des ententes négociées

La délégation, qui caractérise la dotation dans la fonction publique fédérale, exige un engagement de la part de tous les intervenants concernés. Cet engagement est codifié dans l'Entente concernant la délégation de pouvoirs et la responsabilisation ont dotation que les ministères et organismes ont conclu avec la CFP, conformément à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). Selon cette démarche, ces derniers doivent demander l'avis d'agents négociateurs en vue d'élaborer les ententes de responsabilité qu'ils doivent conclure avec la CFP. Ces ententes peuvent être adaptées aux besoins particuliers d'une organisation afin de lui fournir les outils lui permettant d'acquiescer les ressources humaines qui lui permettront de répondre aux besoins des Canadiens et Canadiennes. Par exemple, la Commission a délégué de nouveaux pouvoirs aux ministères et aux organismes pour leur permettre de recruter des membres des groupes de l'équité en emploi. Pour connaître la liste des ententes conclues au cours de l'exercice financier 2000-2001, veuillez consulter le tableau des Pouvoirs délégués en annexe.

Au 31 mars 2001, la Commission avait approuvé 49 Ententes renouvelées, soit des ententes visant 83 pour cent de l'exercice 2001-2002, ce chiffre avait début de l'exercice 2001-2002, ce chiffre avait atteint 97 pour cent, et les autres organisations signeront une nouvelle entente au cours de



Figure 1 : Valeurs du mérite et principes de gestion — Définitions

Comme la CFP délègue une plus grande partie de ses pouvoirs et se retire des opérations liées à la dotation, elle cherche de plus en plus à favoriser la responsabilisation envers le mérite de façon systémique. En guise d'appui à cette exigence, une infrastructure moderne de responsabilisation a été élaborée. Elle offre un soutien et une orientation aux ministères grâce à la recherche et à l'analyse, à un cadre stratégique sur les approches de dotation, à la mise en commun des pratiques exemplaires et des outils d'apprentissage, et à une aide pour adapter les programmes de dotation en fonction des besoins des ministères.

Nous croyons que la dotation efficace passe par une fonction moderne de surveillance, laquelle met l'accent sur la santé globale du système de dotation et vise des résultats bien au-delà des processus et des contrôles traditionnels. Cette surveillance s'appuie tout d'abord sur les valeurs et les principes de gestion. Elle nécessite également un nouveau

Section I : Une surveillance stratégique accrue

Dans le Rapport annuel de l'an dernier, nous avons décrit en détail « Le fondement du renforcement du système de dotation — un Cadre du mérite fondé sur les valeurs ». Ce cadre est le fruit d'intenses travaux de recherche et de consultations auprès de tous les intervenants du système de dotation au cours des cinq dernières années. Nous croyons qu'un changement vers un système de dotation qui met davantage l'accent sur les valeurs qui sous-tendent les règles est essentiel. En fait, il s'inscrit dans le contexte de changement global qui a cours au gouvernement fédéral en vue de moderniser la fonction de contrôle, et vient appuyer l'orientation du gouvernement tel qu'énoncé dans le document *Résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, publié par le président du Conseil du Trésor en mars 2000.

Conformément au mandat qui lui a été confié par la loi et qui consiste à protéger le principe du mérite, et misant sur les travaux du Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique et l'Examen consultatif de la dotation, la CFP a défini trois valeurs liées aux résultats, trois valeurs liées aux processus et deux principes fondés sur les valeurs. Ces valeurs et principes, qui constituent le premier élément essentiel du cadre, sont présentés et définis à la figure 1 (voir en page 7).



III Principaux enjeux qui ont une incidence sur le

système de dotation.

Cette section traite des principaux enjeux qui ont une incidence sur le système de dotation, notamment le recrutement et la capacité de la collectivité des ressources humaines (RH).

Les annexes fournissent une mine de données sur les nominations, les enquêtes, les appels, les mutations, les pouvoirs délégués, les décrets d'exemption, les exemptions particulières et les demandes de congé prévues au paragraphe 33(3) de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP). Une nouveauté cette année : un bref aperçu du travail exécuté par les trois commissaires en tant qu'organe décisionnel au cours du présent exercice financier.

Dans son rapport publié en avril 2000, le vérificateur général a souligné la qualité de l'information que la Commission de la fonction publique transmet au Parlement. La Commission est d'accord avec le vérificateur général sur ce point et estime que cette nouvelle approche de production du rapport, axée sur la santé globale du système de dotation, fournira au Parlement l'information dont il a besoin pour évaluer les résultats dans ce domaine.

de la dotation.

raisons justifiant l'adoption de cette approche

Ainsi, la Commission a utilisé tous ces renseignements pour fournir au Parlement et aux Canadiens et Canadiennes un portrait plus précis de l'état actuel du système de dotation, à savoir ce qui fonctionne bien et ce qui fonctionne moins bien. De façon à présenter une description plus précise, le présent Rapport annuel 2000-2001 comporte trois parties principales :

I Une surveillance stratégique accrue.

Cette partie décrit le rôle de surveillance de la CFP grâce au Cadre du mérite fondé sur les valeurs et examine les outils actuellement

utilisés.

II Évaluation de la santé du système du mérite selon une perspective fondée sur les valeurs.

Il s'agit de l'évaluation par la Commission de la santé globale du système de dotation du point de vue de trois valeurs liées aux résultats, de trois valeurs liées aux processus et de deux principes de gestion et de prestation de services, éléments qui constituent le cadre proprement dit. Chaque sous-section présente une « histoire » d'équilibre et conclut par un énoncé succinct sur la santé de la valeur ou du principe abordés. Les valeurs de représentativité et d'égalité d'accès ont été mises en lumière dans le présent Rapport annuel.

Introduction

Au cours de l'exercice financier 2000-2001, pour la première fois, la Commission a évalué la santé globale du système de dotation dans l'ensemble de la fonction publique, en se fondant sur les valeurs qui définissent le mérite.¹ Rendre compte d'activités en fonction de valeurs suppose un changement qui n'est pas facile à réaliser. Nous ne prétendons pas que cette nouvelle approche en matière de rapport soit parfaite mais, comme tous les intervenants du système de dotation se sont familiarisés avec le Cadre du mérite fondé sur les valeurs, il apparaît de plus en plus évident que ce changement d'orientation de la CFP mettant davantage l'accent sur les valeurs était un changement nécessaire.

Pour faire cette évaluation, on a eu recours à un certain nombre de sources tant de la CFP que de l'extérieur. Ces sources englobent notamment les outils que la CFP a mis au point au fil des ans dans la foulée de son rôle de surveillance stratégique à l'égard des ministères et des organismes fédéraux : une analyse des rapports sur le rendement en dotation que ces ministères et organismes soumettent à la CFP conformément aux Ententes concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation; les études de recherche menées par la CFP; et l'information provenant du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), divers groupes de travail et l'Association professionnelle des cadres de la fonction publique du Canada (APEX). Cette évaluation suit les efforts déployés pour mettre en place la nouvelle approche de dotation fondée sur les valeurs. Dans son *Rapport annuel 1999-2000*, la CFP a décrit en détail le Cadre

¹ Le Rapport annuel de la CFP met l'accent sur la santé globale du système de dotation. On trouve dans le *Rapport ministériel sur le rendement 2000-2001* des renseignements plus détaillés sur les résultats obtenus par la CFP.



Comme le travail de la fonction publique fédérale touche chaque citoyen et citoyenne au quotidien, il est essentiel que son régime de gestion des ressources humaines

alimente et appuie les valeurs et la culture souhaitées, demandées et attendues par les Canadiens et Canadiennes. Étant leurs représentants et représentants, les membres du Parlement voudront s'assurer que les intérêts de leurs électeurs et électrices — l'intérêt public — soient protégés et que la population canadienne puisse compter sur une fonction publique professionnelle, représentative et non partisane pour les années à venir.

Jusqu'à présent, les discussions publiques sur l'amélioration du système de gestion des ressources humaines, et plus particulièrement sur la dotation et le recrutement, ont porté sur les aspects de rapidité, de souplesse, de capacité financière et d'accès. Bien que nous admettions que ces questions soient importantes, nous souhaiterions élargir les discussions sur des éléments importants qui, selon nous, doivent être pris en compte par les membres du Parlement. En tant que commissaires, nous encourageons les

- Quelles sont les valeurs et la culture essentielles d'une fonction publique professionnelle?
- Quelles sont les principales caractéristiques que doit posséder un système de gestion des ressources humaines pour alimenter et appuyer les valeurs essentielles et la culture d'une fonction publique?
- Quels sont les mécanismes nécessaires pour assurer le respect des valeurs?
- Quels sont les éléments nécessaires du suivi et de la responsabilisation?
- Quel type de surveillance est nécessaire?
- Quel est l'équilibre approprié entre, d'une part, les exigences associées à la transparence, à l'égalité d'accès et à la justice dans la fonction publique fédérale et, d'autre part, le besoin de souplesse et d'efficacité?

Nous serons heureux de discuter de ces enjeux de façon plus approfondie avec les membres du Parlement et nous nous réjouissons à l'avance de la possibilité de le faire.

d'accès, de justice et de transparence; et les principes de souplesse et de capacité financière/efficacité. Ces constatations sont énoncées à la Section II du rapport.

Modernisation de la gestion des ressources humaines

Le gouvernement s'est engagé à réaliser une réforme fondamentale du système de gestion des ressources humaines. Nous sommes heureux d'avoir la possibilité de contribuer à cette réforme, particulièrement en ce qui a trait au recrutement et à la dotation.

Parallèlement, bien qu'un nouveau cadre législatif soit une étape difficile, elle n'est pas la seule étape. Comme nous le démontrons dans notre rapport, il y a des éléments importants liés à la culture de la fonction publique et à l'infrastructure demandée par les gestionnaires et tous les fonctionnaires qui devront être mis en place si nous voulons que la réforme de la gestion des ressources humaines soit efficace.

La protection du principe du mérite est essentielle à une fonction publique efficace. Le fait que la fonction publique du Canada soit l'une des plus respectées et des plus professionnelles au monde est un résultat direct de l'application du principe du mérite et de ses valeurs inhérentes, lesquelles nous ont si bien servis au fil des ans. La qualité supérieure de notre fonction publique est attribuable à plusieurs facteurs, notamment le soin avec lequel les fonctionnaires sont choisis. C'est ce que nous appelons le mérite. Si nous voulons que le public maintienne sa confiance dans cette institution, nous devons respecter les normes les plus élevées pour veiller à ce que les membres de l'effectif soient compétents, impartiaux et représentatifs de la population canadienne qu'ils servent.

Les Canadiens et les Canadiennes veulent savoir que l'intégrité et le professionnalisme de leur fonction publique fédérale ne sont pas compromis. En effet, les fonctionnaires actuels et éventuels souhaitent des perspectives professionnelles intéressantes et motivantes dans un contexte où ils seront valorisés et respectés. Quant aux gestionnaires, ils doivent disposer d'un système de gestion des ressources humaines qui leur permet de respecter leurs priorités et leurs objectifs opérationnels de façon efficace et efficiente.

pourrait global de la façon dont les six valeurs du mérite, à savoir la compétence, l'impartialité politique, la transparence, représentativité, la justice, l'égalité d'accès et la transparence, sont respectées dans toute la fonction publique.

L'approche de la Commission à l'égard de la responsabilité s'inspire du modèle de la fonction moderne de contrôle. Au début de 2001-2002, nous avions approuvé des Ententes renouvelées concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilité en dotation auprès de 64 ministères, couvrant ainsi 97 pour cent de l'effectif de la fonction publique. Le rapport sur le rendement de chaque ministre est un élément central du système de surveillance de la dotation et, cette année, la Commission a reçu et a évalué 10 rapports produits conformément à ces ententes renouvelées.

Outre les rapports sur le rendement, de nouvelles approches à l'égard de la surveillance et de nouveaux outils — y compris les travaux de recherche sur les tendances dans la fonction publique, un programme de sondages spéciaux et l'étude de questions particulières — commencent à générer des données, de l'information et des points de vue que la Commission utilise à la fois pour rendre compte du système de dotation et pour l'améliorer. Nous savons que notre travail n'est pas encore terminé, mais les progrès et les résultats obtenus à ce jour sont encourageants. De plus, nous sommes ouverts aux commentaires des parlementaires sur la façon de continuer à améliorer les rapports sur la santé du système de dotation afin de répondre à leurs besoins.

Enfin, nous croyons que toutes les activités de la Commission, qui mettent en lumière les valeurs auxquelles s'appuie le système de dotation et l'amélioration de la responsabilité, contribuent à poser la pierre angulaire de la réforme législative du système de dotation. Notre examen approfondi des valeurs de dotation et des principes de gestion a révélé que, dans l'ensemble, le système de dotation est sain. La Commission reconnaît que des personnes compétentes sont nommées à la fonction publique et que, globalement, les nominations sont faites de façon objective et sont exemptes de toute influence partisane. Toutefois, la Commission a noté certains aspects où il faudra déployer plus d'efforts — plus particulièrement en ce qui a trait aux valeurs de représentativité, d'égalité

Les commissaires Michelle Chartrand et Nurgühan Mawani se joignent à moi pour présenter le Rapport annuel de la Commission de la fonction publique du Canada pour 2000-2001. Le rapport de cette année contient une évaluation de la santé globale du système de dotation fondée sur les valeurs ainsi qu'un aperçu des enjeux qui ont une incidence sur ce système.

Nous savons que la présentation de notre Rapport annuel à l'automne 2001 coïncidera avec le moment où le Parlement étudiera la meilleure façon de moderniser le système de gestion des ressources humaines dans la fonction publique. Nous croyons donc que les membres du Parlement soulèveront de nombreuses questions importantes au sujet du recrutement et du système de dotation. Ainsi, grâce à ce rapport, nous voulons brosser, tant pour les parlementaires que pour les Canadiens et Canadiennes, un tableau plus précis de l'état actuel du système de dotation fédéral — à la fois ce qui fonctionne bien et ce qui fonctionne moins bien.

Responsabilisation

La Commission de la fonction publique est un organisme indépendant qui, parallèlement, fait partie intégrante du système de gestion des ressources humaines de la fonction publique fédérale. Notre Rapport sur les plans et priorités ainsi que notre Rapport sur le rendement, déposés au Parlement, fournissent une image complète et entière du mandat, des objectifs et des résultats de la Commission de la fonction publique en tant qu'organisation assurant des politiques, des programmes et des services aux ministères et organismes fédéraux. Le présent Rapport annuel transmet donc au Parlement et une évaluation du rendement du système de dotation global dans l'ensemble de la fonction publique fédérale, soit un vaste dossier des activités menées dans toutes les organisations fédérales visées par notre législation.

Nous sommes tenus de rendre compte au Parlement de la situation du système de dotation de la fonction publique fédérale et devons le faire dans un contexte où la responsabilité de la dotation a été, dans une large mesure, déléguée aux ministères. Le Rapport annuel présente un

TABLE DES MATIÈRES

Rapport annuel 2000-2001

Message du président et des commissaires	2
Introduction	4
Section I : Une surveillance stratégique accrue	6
Section II : Évaluation de la santé du système du mérite selon une perspective fondée sur les valeurs	11
Évaluation des valeurs liées aux résultats	
COMPÉTENCE	11
IMPARTIALITÉ POLITIQUE	14
REPRÉSENTATIVITÉ	16
Évaluation des valeurs liées aux processus	
ÉGALITÉ D'ACCÈS	20
JUSTICE	22
TRANSPARENCE	24
Évaluation des principes de gestion et de prestation de services	
SOUPLESSE ET CAPACITÉ FINANCIÈRE/EFFICIENCE	26
Évaluation globale des valeurs et des principes — une question d'équilibre	29
Section III : Principaux enjeux qui ont une incidence sur le système de dotation	31
Conclusion	38
Annexes	39
Renseignements statistiques	40
Activités de la Commission en 2000-2001	60
Pouvoir délégué	62
Décrets d'exemption	65
Exemptions particulières	66
Demandes de congé prévues au paragraphe 33(3) de la LEFP	67
Bureaux de la Commission de la fonction publique	68

Mission de la CFP

En vertu des pouvoirs qui lui sont conférés par la loi, la CFP a pour mission :

- de maintenir et de préserver une fonction publique hautement compétente et qualifiée dont les membres sont nommés selon le principe du mérite; et

- d'assurer une fonction publique non partisane et représentative de la société canadienne.

La CFP est un partenaire actif dans l'élaboration du vaste cadre de gestion des ressources humaines et dans le maintien de la santé du système des ressources humaines fédéral, selon la portée de son mandat.

Vision de la CFP

Un organisme indépendant relevant du Parlement, qui est responsable du mérite dans le cadre de la dotation, et un partenaire clé qui façonne, pour la population canadienne, une fonction publique efficace et respectée.

Objectifs ministériels de la CFP

Dans les limites du mandat qui lui est confié par la loi, les objectifs de la CFP sont d'aider à offrir aux Canadiens et aux Canadiennes :

- une fonction publique hautement compétente, non partisane et représentative dont la nomination de ses membres est fondée sur les valeurs de justice, d'égalité d'accès et de transparence;
- un système de dotation fondé sur les valeurs, à la fois opportun, efficace et souple, qui appartient aux gestionnaires de la fonction publique; et
- une fonction publique qui accroît ses compétences par le perfectionnement et l'apprentissage continu.

L'honorable Sheila Copps, C.P., députée
Ministre du Patrimoine canadien
Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

Madame la Ministre,

Nous vous prions de bien vouloir présenter au Parlement le rapport de la Commission de la fonction publique du Canada pour l'exercice 2000-2001.

Nous présentons notre rapport au Parlement conformément aux dispositions de l'article 47 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (chapitre P-33, Lois révisées du Canada, 1985).

Veillez agréer, Madame la Ministre, l'assurance de notre très haute considération.

Scott Serson

Le président,
Scott Serson

Michelle Chartrand

La commissaire,
Michelle Chartrand

Nurjehan Mawani

La commissaire,
Nurjehan Mawani

Nous vous invitons à nous faire part de vos
commentaires au sujet de notre Rapport annuel

Télécopieur :

(613) 992-9352

Téléphone :

Administration centrale — Région
de la capitale nationale (RCN)
(613) 992-9562

Internet :

<http://www.psc-cfp.gc.ca>

Courriel :

info-com@psc-cfp.gc.ca

Ce rapport est disponible en braille et en gros caractères.

La version électronique de ce rapport se trouve sur le site Web
de la CFP à l'adresse : <http://www.psc-cfp.gc.ca>

© Ministère des Travaux publics et des Services

gouvernementaux Canada, 2001

N° de catalogue SC1-2001

ISBN 0-662-65911-2



Commission de la fonction publique
Public Service Commission
of Canada



Commission de la fonction publique

Rapport annuel

2000-2001



Canada

